

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน :
กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ปริญญานิพนธ์
ของ
ประวิต เอราวรณ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร
ธันวาคม 2548

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน :
กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บทคัดย่อ
ของ
ประวิต เกรววรรณ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนานหลักสูตร
ธันวาคม 2548

ประวิต เอรารวรรณ์. (2548). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน :

กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ปริญญาโท กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
คณะกรรมการควบคุม : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์, ดร.ชูศักดิ์ ชัมภลจิต,
ดร.วรรณิ์ แกมเกตุ.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน และมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อศึกษาบริบทและกระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียน โดยใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน และเพื่อศึกษาและประเมินผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครู จากการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนที่พัฒนาขึ้น การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเลือกโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นกรณีศึกษา มีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 สร้างความตระหนักร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา โดยการเข้าสู่สนาม เลือกกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นผู้ร่วมศึกษาในโรงเรียน และศึกษาสภาพการณ์เบื้องต้น ขั้นที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและระบุปัญหาของโรงเรียน ขั้นที่ 3 พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน เพื่อให้เป็นกระบวนการแทรกเสริมในโรงเรียน ขั้นที่ 4 ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น และขั้นที่ 5 ประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีองค์ประกอบ 7 ประการคือ (1) การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) การวางระบบการทำงานใหม่ (3) การเพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (dialog) เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน (4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างครูกับผู้บริหาร (5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับครู (6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความต้องการจำเป็นเหล่านี้นำมากำหนดเป็นโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ประกอบด้วยวิธีการแทรกเสริมอยู่ 6 วิธีการ แบ่งเป็นระดับบุคคลใช้วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน และการให้คำปรึกษาในการทำงาน การเสริมสร้างในระดับทีมงานใช้วิธี การประชุม ทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ และการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา และในระดับโรงเรียนใช้วิธีการประชุมแบบปรึกษาหารือ และการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์พบว่าพลังอำนาจครูเพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้

THE DEVELOPMENT OF TEACHER EMPOWERMENT MODEL : A CASE STUDY OF
MAHASARAKHAM UNIVERSITY DEMONSTRATION SCHOOL

AN ABSTRACT
BY
PRAWIT ERAWAN

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Education degree in Curriculum Research and Development
at Srinakharinwirot University
December 2005

Prawit Erawan. (2005). *The Development of Teacher Empowerment Model :*

A Case Study of Mahasarakham University Demonstration School.

Dissertation , Ed.D. (Curriculum Research and Development).

Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University.

Advisor Committee : Asst. Prof. Dr.Ong- art Naiyapatana,

Dr. Choosak Khamphalikit, Dr. Wannee Kaemket.

This research aimed to develop a teacher empowerment model, and the purposes of the research were to examine the context and the process of developing an organization as a school by using the concept of teacher empowerment, to develop a program for teacher empowerment, and to investigate and evaluate the developed teacher empowerment model from using the developed program for teacher empowerment. This research used the participatory action research methodology by selecting Mahasarakham University Demonstration School as a case study. The research was conducted in 5 stages. Stage 1 initiated a common awareness of the researcher and his participants by entering the field study, selecting a group of change leaders to be school research participants, and examining primary conditions. Stage 2 examined the needs for change, and identified school problems. Stage 3 developed the program for teacher empowerment to be the intervention process. Stage 4 operated the development of school based on the developed program. And Stage 5 evaluated the resultant changes.

The study results revealed the following. Seven factors of the model for teacher empowerment were : (1) improvement of the administrative structure with an emphasis on decentralization of decision- making to the learning strands, (2) resystematization of work, (3) increment of channels for teachers to have bargaining power in a way of dialog to decrease conflicts and to create mutual understanding, (4) creation of climate to provide open and democratic communication between teachers and administrators, (5) development of new knowledge and skills for teachers, (6) building of teamwork to emerge at the level of learning strands, and (7) creation of work motivation. These needs were determined to be the program for teacher empowerment consisting of 6 interventions. The interventions were divided into the individual level by using

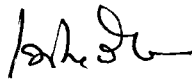
techniques of training skills in work performance and process consultant ; empowerment at the team level by using the technique of diagnostic meeting, and team- building meeting for problem-solving ; and at the school level by using techniques of confrontation meeting, and meeting for systematization of school quality control. For the results of evaluating the resultant changes, it was found that the teacher empowerment increased in every indicator.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน :
กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ของ
นายประวิต เอรารวรรณ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุริยบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

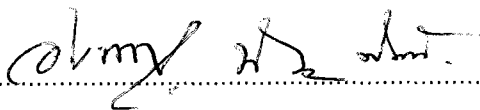
วันที่ 14 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2548

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์



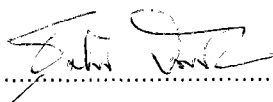
..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภา พูลสุวรรณ)



..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์)



..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ชูศักดิ์ ชัมภลชีต)



..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ ดร.วรรณิ์ แกมเกต)



..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ ดร.อมรวิทย์ นาคทรัพย์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์และเอาใจใส่อย่างดีจาก คณะกรรมการที่ปรึกษา คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์ อาจารย์ ดร.ชูศักดิ์ ชัมภลจิต และอาจารย์ ดร.วรรณิ์ แกมเกตุ ในการให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์และแนะนำแนวทางการวิจัย มาโดยตลอด รวมไปถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ และอาจารย์ ดร.อมรวิทย์ นาครทรรพ ที่ให้ข้อชี้แนะทางวิชาการที่ทรงคุณค่าเพื่อให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์มากที่สุด

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า นพ.ยงยุทธ วงษ์ภิรมย์ ศานติ์ รongศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ อิศรปริดา รองศาสตราจารย์อัมพร อนันต์พิณิจวัฒนา และ อาจารย์ ดร.นุชชานา เหลืองอังกูร เป็นอย่างสูงที่กรุณาให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ คณะครู และเจ้าหน้าที่โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย มหาสารคามทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ อย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.นิราศ จันทะจิต อาจารย์จรรยา อาจหาญ และอาจารย์สันต์ ศุูนย์กลาง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นวิทยากรสำหรับการอบรมและการเยี่ยมนิเทศครูตาม กระบวนการวิจัยในครั้งนี้ด้วยน้ำใจที่งดงามอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ อาจารย์ไพบรยา เอราวรรณ ศูชีวิทผู้เป็นแรงผลักดัน ให้คำปรึกษา คอยดูแล เอาใจใส่ และเป็นกำลังใจมาโดยตลอด

ท้ายที่สุดคุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันเกิดจากปริญญานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่อง บูชาพระคุณอันหาที่สุดมิได้ของ คุณพ่อชวลิต-คุณแม่ลำไย เอราวรรณ ตลอดจนพระคุณครู อาจารย์ทุกท่านที่อบรมสั่งสอนมาตั้งแต่เยาว์วัยจนถึงระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในครั้งนี้

ประวีต เอราวรรณ

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง	1
	วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
	ความสำคัญของการวิจัย	8
	ขอบเขตของการวิจัย	9
	นิยามศัพท์เฉพาะ	10
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
	ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรและการพัฒนาองค์กร.....	12
	แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร.....	12
	ขอบเขตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร	13
	กระบวนการทัศน์การออกแบบองค์กร	16
	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร.....	17
	การพัฒนาองค์กร	21
	สาเหตุของการพัฒนาองค์กร	21
	ลักษณะของการพัฒนาองค์กร.....	22
	แนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร	23
	กระบวนการแทรกเสริมเพื่อพัฒนาองค์กร.....	24
	ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง	26
	แบบจำลองในการพัฒนาองค์กร.....	28
	การรวบรวมข้อมูลในองค์กร	35
	การพัฒนาองค์กรภาครัฐ.....	37
	การพัฒนาองค์กรของโรงเรียน.....	38
	การวัดและประเมินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	40
	ตอนที่ 2 หลักการและแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	43
	ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	43
	ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	44

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ) เป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจขององค์กร.....	46
กระบวนการและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	47
การประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	49
การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	53
การประเมินผลลัพธ์จากการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	55
รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	56
กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู.....	65
งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู.....	66
ตอนที่ 3 กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.....	72
การวิจัยปฏิบัติการ.....	72
ที่มาของการวิจัยปฏิบัติการ.....	72
ความหมายและมโนทัศน์เบื้องต้นของการวิจัยปฏิบัติการ	73
การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.....	75
ที่มาของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.....	75
หลักการสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	76
ลักษณะของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	77
แนวทางการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	79
กระบวนการของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	80
สรุปแนวคิดในการวิจัย	81
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	86
กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย	86
ขั้นตอนการวิจัย	87
ขั้นที่ 1 สร้างความตระหนักร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา.....	93
ขั้นที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและระบุ	
ปัญหาของโรงเรียน.....	96
ขั้นที่ 3 พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน.....	99

สารบัญ(ต่อ)

บทที่		หน้า
3 (ต่อ)	ชั้นที่ 4 ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น..... ชั้นที่ 5 ประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์..... การวิเคราะห์ข้อมูล	112 119 124
4	ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน การสภาพการทำงานและความต้องการจำเป็นในการ	
	ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	128
	ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน	129
	ส่วนที่ 1 ความเป็นมาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.....	129
	ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบันโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.....	140
	สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียน.....	148
	ด้านโครงสร้างการบริหาร	148
	ด้านระบบการทำงานในโรงเรียน.....	153
	ด้านความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน	157
	ด้านบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน.....	161
	แรงจูงใจในการทำงาน	165
	ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน	168
	ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู.....	171
	สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน	171
	กำหนดเป้าหมายและวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจครู	173
	กำหนดตัวบ่งชี้พลังอำนาจครูจากโปรแกรมการเสริมสร้าง	
	พลังอำนาจครู	174
5	ผลการดำเนินงานตามโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู.....	178
	ส่วนที่ 1 ผลลัพธ์ของกระบวนการแทรกเสริมตามโปรแกรมการเสริมสร้างพลัง	
	อำนาจครู.....	178
	ผลลัพธ์จากการประชุมปรึกษาหารือ	180
	ผลลัพธ์จากการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน	183
	ผลลัพธ์จากการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์.....	184

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ) ผลลัพธ์ของการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน	184
ผลลัพธ์จากการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา.....	185
ผลลัพธ์ของการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ	185
ส่วนที่ 2 ผลลัพธ์ของพลังอำนาจครูและการสะท้อนผลการเรียนรู้.....	225
ผลลัพธ์ของพลังอำนาจครูและการสะท้อนผลการเรียนรู้ในวงรอบที่ 1	225
ผลลัพธ์ของพลังอำนาจครูและการสะท้อนผลการเรียนรู้ในวงรอบที่ 2	239
6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ	248
สรุปผลการวิจัย.....	249
อภิปรายผลการวิจัย	252
ข้อเสนอแนะ.....	261
บรรณานุกรม	265
ภาคผนวก ก	273
ภาคผนวก ข	293
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	315

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 เมทริกซ์กระบวนการแทรกเสริมเพื่อพัฒนาองค์กร	25
2 ข้อดีและข้อจำกัดของผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและภายใน.....	27
3 ข้อดีและข้อจำกัดของรูปแบบการพัฒนาองค์กร	34
4 แหล่งข้อมูลในองค์กร	35
5 เปรียบเทียบความแตกต่างของเทคนิคการรวบรวมข้อมูลในองค์กร	36
6 กระบวนการและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	47
7 ทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นปัจจัย	52
8 การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ	53
9 ผลลัพธ์จากการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ควรประเมิน.....	55
10 องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร	64
11 สรุปองค์ประกอบและวิธีการในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูจาก แนวคิดและผลการวิจัย	71
12 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้วิธีการและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู	84
13 ขั้นตอนการวิจัย	90
14 ปัจจัย วิธีการแทรกเสริมและตัวบ่งชี้พลังอำนาจในโปรแกรมการเสริมสร้างพลัง อำนาจ.....	101
15 แผนปฏิบัติการพัฒนาตามโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู.....	113
16 รายละเอียดของวิธีการ กระบวนการ เป้าหมาย และเวลาการแทรกเสริมใน วงรอบที่ 1	114
17 รายละเอียดของวิธีการ กระบวนการ เป้าหมาย และเวลาการแทรกเสริมใน วงรอบที่ 2	115
18 รายละเอียดการประเมินเชิงผลลัพธ์จากโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	120
19 จำนวนนักเรียนของโรงเรียนต่อชั้นปีของโรงเรียน	139
20 ระดับพลังอำนาจก่อนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	172
21 ตัวบ่งชี้พลังอำนาจครูจากการดำเนินการตามโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ	175
22 จำนวนและร้อยละของครูที่เข้าร่วมกระบวนการแทรกเสริมจำแนกตามข้อมูล พื้นฐาน	179

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
23	เฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินตนเองด้านความรู้และทักษะ ในการจัดการเรียนการสอนของครูก่อนและหลังการฝึกอบรม (N=37).....
	183
24	ผลการเปรียบเทียบความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอนจากการประเมิน ตนเองของครูก่อนและหลังการฝึกอบรม
	183
25	ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาไทย.....
	186
26	ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ คณิตศาสตร์
	191
27	ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ วิทยาศาสตร์.....
	194
28	ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
	198
29	ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ สุขศึกษาและพลศึกษา.....
	202
30	ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ศิลปะ
	206
31	ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ การงานอาชีพและเทคโนโลยี
	209
32	ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาต่างประเทศ.....
	212
33	ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
	216
34	วิธีการมาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ / เกณฑ์โรงเรียน และบันทึกมาตรฐานใน ระบบการเรียนการสอนของโรงเรียน.....
	221
35	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในระดับบุคคลก่อนและหลังการอบรมทักษะการปฏิบัติงาน.....
	226
36	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับ บุคคลก่อนและหลังการอบรมทักษะการปฏิบัติงาน
	227

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
37 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นที่มีต่อการเรียนรู้และสิ่งที่ได้รับจากทีมตาม กลุ่มสาระการเรียนรู้ (N=42)	228
38 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นที่มีต่อการเรียนรู้และสิ่งที่ได้รับจากทีม ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ (N=42)	230
39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมจำแนก ตามกระบวนการแทรกเสริม.....	231
40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรู้สึกลึกซึ้งผูกพันกับโรงเรียนก่อน และหลังการประชุมปรึกษาหารือ	233
41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการสื่อสารและบรรยากาศ ประชาธิปไตยก่อนและหลังการประชุมปรึกษาหารือ.....	234
42 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความรู้สึกลึกซึ้งผูกพัน การสื่อสารและ บรรยากาศประชาธิปไตยในโรงเรียนก่อนและหลังการประชุมปรึกษาหารือ	235
43 การสะท้อนผลต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในวงรอบ 1	236
44 การสะท้อนผลต่อผลลัพธ์เชิงพลังอำนาจตามตัวบ่งชี้ในวงรอบ 1	238
45 จำนวนและร้อยละของครูที่มีความคิดเห็นต่อการวางระบบการทำงานในกลุ่ม สาระการเรียนรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับครูรายบุคคล(N=36)	239
46 จำนวนและร้อยละของครูที่มีความคิดเห็นต่อการวางระบบการทำงานในกลุ่ม สาระการเรียนรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับทีมงาน(N=36).....	240
47 จำนวนและร้อยละของครูที่มีความคิดเห็นต่อการวางระบบการทำงานในกลุ่ม สาระการเรียนรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับโรงเรียน(N=36)	241
48 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน เป็นทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในภาพรวม	242
49 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน เป็นทีมแยกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้.....	243
50 การสะท้อนผลต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในวงรอบ 2	244
51 การสะท้อนผลต่อผลลัพธ์เชิงพลังอำนาจตามตัวบ่งชี้ในวงรอบที่ 2	246

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กระบวนการทัศน์การออกแบบองค์กร	17
2 ที่มาของประสิทธิภาพองค์กร	18
3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	29
4 รูปแบบการจัดการเพื่อการพัฒนาองค์กร	31
5 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ	33
6 ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	43
7 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	45
8 การบูรณาการกับคุณภาพในองค์กร	46
9 ระบบการบริหารในองค์กร	48
10 การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ	54
11 ปริมาณอำนาจของเทรซี่	57
12 รูปแบบของการจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคินลอว์	61
13 รูปแบบองค์กรกระจายอำนาจของ บลองค์ชาร์ต คาร์ลอส และ แรנדอล์ฟ	62
14 สรุปแนวคิดในการวิจัย	83
15 ขั้นตอนการวิจัย	92
16 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม	143
17 รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย มหาสารคาม	176
18 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	190
19 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์	193
20 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์	197
21 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	201
22 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้พลศึกษา และ สุขศึกษา	205
23 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ	208

บัญชีภาพประกอบ(ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
24 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ และเทคโนโลยี 211	211
25 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ.....215	215
26 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 219	219
27 ขั้นตอนของระบบการนิเทศควบคุมคุณภาพของโรงเรียน 220	220
28 การสร้างความตระหนักของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู 253	253

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

องค์กร เป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อร่วมกันทำงาน ประกอบอาชีพ สร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการออกสู่สังคม ในขณะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูงอยู่ตลอดเวลา องค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมภายนอกเพื่อขายสินค้าหรือให้บริการ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันและให้ทันกับกระแสโลกภายนอก องค์กรที่ปรับตัวช้าหรือเกิดปัญหาขึ้น ภายในก็จะเป็นองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพและเสียโอกาสไปในที่สุด (Scott; & Jaffe. 1991 : 14)

ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่มีความสำคัญก็คือ ปัญหาประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลนี้มีอยู่ 3 ระดับคือ ระดับบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะต่างๆ แรงจูงใจและความจริงจังเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ระดับที่สองคือระดับกลุ่มหรือทีมงานในแผนก ฝ่าย หรือส่วนต่างๆ ขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่มก็คือ การเกาะกลุ่มกันของคนในกลุ่ม ภาวะผู้นำของหัวหน้า โครงสร้างการแบ่งงาน สถานภาพและบทบาทของสมาชิก รวมทั้งปทัสถานของกลุ่ม และระดับที่สามก็คือระดับองค์กร ซึ่งได้แก่ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี กลยุทธ์หรือทางเลือกใหม่ๆ โครงสร้างการบริหาร กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ปัญหาขององค์กรที่มีประสิทธิผลต่ำนี้มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งสามระดับ กล่าวคือหากผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย สิ้นหวังในการทำงาน และเอาใจออกห่างองค์กร อาจมีสาเหตุจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความแตกแยก ไม่มีการทำงานเป็นทีม และการที่ไม่ได้รับการสนองตอบจากองค์กรในการทำงานและการดำรงชีวิต ตัวอย่างเช่น องค์กรขาดความมั่นคง การทำงานขาดความก้าวหน้า ไม่เห็นความสำเร็จในงานที่ทำ เงินเดือนน้อย สวัสดิการไม่ดี สถานที่ทำงานเสี่ยงอันตราย เป็นต้น (Block. 1988 : 7 ; Gibson; Ivancevich; & Donnelly. 1997 : 14)

องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะแรงกดดันและสภาวะคุกคามที่มาจากภายนอกที่กระทบกับองค์กรเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งหากวิเคราะห์โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ที่เรียกว่า PERT จะพบว่ามี 4 ประการคือ ประการแรก การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (politics) หรือนโยบาย มาตรการใหม่ๆ ของภาครัฐ ประการที่สอง เศรษฐกิจ (economics) ซึ่งแปรผันขึ้นลงตลอดเวลา ประการที่สามคือ สังคมวัฒนธรรม (socio-cultural factor) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม ปทัสถานของคนในสังคมที่เป็นลูกค้าหรือผู้รับบริการของ

องค์กร และประการสุดท้ายคือ เทคโนโลยี (technology) ที่กระทบต่อวิถีคิด วิถีทำงานของคนในองค์กรเช่นกัน แรงกดดันทั้งสี่ประการนี้คือ แรงกดดันที่องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดหรือดำเนินกิจการให้มีประสิทธิผลมากที่สุด (Senior. 2002 : 312)

แนวคิดในการพัฒนาองค์กรที่มีปัญหาหรือต้องปรับตัวดังกล่าวมามีหลายรูปแบบ ซึ่งการพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) แบบมีส่วนร่วม เป็นอีกรูปแบบการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในรอบทศวรรษที่ผ่านมา (Baxter; & Lisburn. 1994 : 16-18) การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดนี้จะเน้นการจัดระบบส่งข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ เรียนรู้ ปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแทรกแซงอย่างเป็นระบบโดยผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนความเชื่อและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน และหาช่องทางในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน รวมไปถึง การสร้างทีมทำงาน (team building) การเชื่อมโยงการประสานงานระหว่างทีม (team linking) และที่สำคัญที่สุดคือการกระจายอำนาจไปจากส่วนกลางให้ทุกคนมีส่วนร่วม (participation) ในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) องค์กรร่วมกัน ดังนั้นแนวคิดการพัฒนาองค์กร จึงเป็นการดำเนินการปรับปรุงสภาพะปวกติขององค์กร โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติภายในองค์กรให้ดีขึ้น เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้ทันสมัยและเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ และพฤติกรรมของคนในองค์กร (Gibson; Ivancevich; & Donnelly. 1997 : 455)

สิ่งสำคัญที่ต้องมีในกระบวนการพัฒนาองค์กรคือ การแทรกเสริม (interventions) (Argyris. 1993 : 15) ซึ่งจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรพบว่า การพัฒนาองค์กรมีวิธีการแทรกเสริมเพื่อพัฒนา 3 ระดับ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร กรณีในระดับบุคคลอาจใช้วิธีการสำรวจเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ (survey feedback) เทคนิคกระจกสะท้อนองค์กร การประชุมแบบเผชิญหน้า การให้คำปรึกษา การตั้งที่ปรึกษา วิเคราะห์จัตอรองวิธีการวิเคราะห์บทบาท หรือวิธีการวางแผนส่วนบุคคล เป็นต้น ในระดับกลุ่มก็อาจใช้วิธีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกลุ่ม ทบทวนขอบข่ายงาน ออกแบบงานใหม่ ปรับปรุงกลไกความร่วมมือลดความซ้ำซ้อนของงาน สร้างเสริมการนำตนเองของกลุ่ม เป็นต้น ส่วนในระดับองค์กรนั้น อาจใช้วิธีปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เปลี่ยนท่าเลใหม่ หรือใช้เทคโนโลยีใหม่ เปลี่ยนบทบาทและเชื่อมโยงบทบาทหน้าที่ของกลุ่มใหม่ เปลี่ยนแปลงการบริหารงานบุคคล หรือโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติ เป็นต้น (Senior. 2002 : 323 ; citing Pugh. 1986)

อย่างไรก็ตาม ในการพัฒนาองค์กรต้องมีผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลภายในองค์กรเองหรือบุคคลภายนอกองค์กรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมด้วย (Gibson; Ivancevich; & Donnelly. 1997 : 457-458 ; Smither; Houston; & McIntire, 1996 : 67) กระบวนการที่ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงใช้เพื่อให้การแทรกเสริมเกิดประสิทธิภาพนั้นทำได้หลายรูปแบบ แต่รูปแบบหนึ่งที่ได้รับการยอมรับสูงและมีการประยุกต์ใช้ในหลายๆ องค์กรคือ การพัฒนาองค์กรโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ (action research) (Gibson; Ivancevich; & Donnelly. 1997 : 14 ; Smither; Houston; & McIntire. 1996 : 147-148) ซึ่งต้องอาศัยหลักการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของบุคคลที่อยู่ในองค์กรโดยมีการร่วมวางแผน กำหนดกลยุทธ์หรือโปรแกรมการพัฒนา ร่วมดำเนินการ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติ เพื่อนำมาสะท้อนผลการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการนี้ จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเกี่ยวพันกันเพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่และพัฒนากิจการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพของสมาชิกในองค์กร (McKernan. 2000 : 11-12)

แนวคิดการพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจ อาจกล่าวได้ว่าในการเรียนการสอนด้านการบริหารจัดการองค์กรในมหาวิทยาลัยที่สอนด้านนี้นั้น จะต้องมีการพูดถึงแนวคิดและวิธีการการพัฒนาองค์กรไว้ด้วย อย่างไรก็ตามวิธีการพัฒนาองค์กรที่เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรที่ได้รับความสนใจและองค์กรทางธุรกิจนำไปใช้อย่างแพร่หลายในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาก็คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นเครื่องมือใหม่ในการพัฒนาองค์กรให้คล่องตัวและเติบโตขึ้น (Scott; & Jaffe. 1991: 9) การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการวิธีออกแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร แล้วนำไปปฏิบัติ และประเมินว่ามีผลต่อคนหรือกลุ่มคนที่เป็เป้าหมายอย่างไร ซิมเมอร์แมน (Zimmerman. 2000 : 43-44) ได้อธิบายถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่ามี 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (individual level) ระดับองค์กร (organization level) และระดับชุมชน (community level) ในระดับบุคคลนั้นกรอบความคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ส่วนคือ เน้นการบรรลุเป้าหมายผลสัมฤทธิ์โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน การเข้าถึงทรัพยากร และการเข้าใจสิ่งแวดล้อมที่เป็นนโยบายทางสังคม ส่วนระดับองค์กร เน้นการปรับโครงสร้างองค์กรและปรับกระบวนการในองค์กรที่จะทำใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้ และในระดับชุมชนการให้เน้นความร่วมมือในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในชุมชนหรือในเครือข่ายองค์กรชุมชน

บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กร คือเป้าหมายสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจขึ้นในองค์กร ดังนั้นเมื่อก้าวถึงองค์กรที่เป็นโรงเรียน เป้าหมายที่ต้องเสริมสร้างพลังอำนาจใน

โรงเรียน ก็คือ ครู (Short; Greer; & Michael. 1991 : 38) เพราะครูคือ ผู้ที่ต้องเข้าถึงนโยบายและความต้องการของโรงเรียน เป็นผู้ทำนายนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งต้องมีการเชื่อมโยงความคิดรวบยอดต่าง ๆ จากหลักสูตรเพื่อถ่ายทอดในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงรับผิดชอบโดยตรงต่อการพัฒนาผู้เรียน และที่สำคัญที่สุด คือ ครูทุกคนจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อให้ครูมีโอกาสที่จะพัฒนาตัวเองไปสู่ความเป็น “ครูมืออาชีพ” (Duffy. 1992 : 447) ที่แสดงบทบาททั้งในและนอกโรงเรียน (Kanpol. 1990 : 105) นั่นคือ ครูต้องมีความรับผิดชอบสูง มีทักษะการสอนที่ดี มีความยืดหยุ่น ทำงานอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล และเป็นที่พึ่งหวังของนักเรียน (Swart. 1990 : 317-318)

ดันสท์ (Short; Greer; & Michael. 1991 : 39 ; citing Dunst. 1991) ได้ศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ คือ การให้ครูมีอิสระในการทำงาน (autonomy) เพื่อให้ครูได้แสดงความสามารถของตนออกมา และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนส่งเสริม (support) และให้โอกาส (opportunity) เรียนรู้และพัฒนาตัวเองตามความสนใจและความสามารถของแต่ละคน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ลูคาส บราวน์ และ มาร์คัส (Lucas; Brown; & Markus. 1991 : 61-62) ที่ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูนั้น ต้องให้การสนับสนุนส่งเสริม การให้โอกาสครูได้พัฒนาตนเอง การให้อิสระทางวิชาการในการจัดการเรียนการสอน รวมไปถึงการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (decision making) ในการบริหารงานของโรงเรียนอีกด้วย

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจโรงเรียนใดที่ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในแผนงาน นโยบาย เป้าหมายในการบริหารงานชี้ให้เห็นได้ว่า ครูในโรงเรียนนั้นได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ นอกจากนี้ยังอาจเกิดจากผลกระทบต่อดูว์ครูในด้านขวัญและกำลังใจ หรือการได้รับการยกย่องนับถือในสถานภาพของครู รวมไปถึงการได้รับโอกาสพัฒนาตนเองในเชิงวิชาชีพ (opportunities for professional development) และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) (Gruber; & Trickett. 1987 : 70 ; Short; & Rinehart. 1992 : 353)

เรเยส (Reyes. 1989 : 67-68) ได้ศึกษาพบว่า ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นทำให้ครูมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับองค์กร (organization commitment) และมีความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) โดยทั้งสองอย่างนี้มีความสัมพันธ์กันสูง กล่าวคือถ้าหากครูมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรครูก็จะมี ความพึงพอใจในงานด้วย สิ่งที่เกิดขึ้นในตัวครูนี้ส่งผลโดยตรงกับงานที่ครูทำ นั่นคือ ช่วยให้มีผลิตภาพในการทำงานของครู (teacher productivity) เพิ่มขึ้น และเกิดวิวัฒนาการในตัวนักเรียน นอกจากนี้ ดัฟฟี่ (Duffy. 1992 : 446) ยังพบว่าครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จะมีความมั่นใจและสามารถประยุกต์ปรัชญา ทฤษฎี และโปรแกรมต่างๆ มาใช้ในห้องเรียนของตนเองได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

สำหรับความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ในที่นี้หมายถึง ความซื่อสัตย์และจงรักภักดีของครูที่มีต่อโรงเรียนและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันที่ต้องรับผิดชอบในภาระหน้าที่ ส่วนความพึงพอใจในงานนั้นหมายถึงความรู้สึกในด้านบวกของครูที่มีต่อโรงเรียนและองค์กร ซึ่งเกิดจากการให้แรงจูงใจในการทำงาน (Fraser; & Sorenson. 1992 : 38) การได้รับการยกย่องนับถือในสถานภาพการมีอิสระในการทำงาน การมีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสำเร็จที่ได้รับและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Rice; & Schneider. 1994 : 55-56) นอกจากนี้แล้วการได้รับข้อมูลย้อนกลับและสารสนเทศจากการทำงาน การติดต่อสื่อสารในโรงเรียน การส่งเสริมให้ร่วมกันทำงานเป็นทีม และการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการทำงานของครูก็จัดได้ว่าเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูด้วยเช่นกัน (Whaley.1992 : 46-47 ; Chopra. 1994 : 6-7)

ซิมเมอร์แมน (Zimmerman. 2000 : 45-46) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ กล่าวคือ ในเชิงกระบวนการ (empowering) ในระดับบุคคลเป็นกระบวนการเรียนรู้ทักษะการตัดสินใจ การจัดการทรัพยากร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในระดับองค์กรเป็นการเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแบ่งสรรความรับผิดชอบร่วมกัน และการให้ความเป็นผู้นำร่วมกัน และในระดับชุมชนเป็นเรื่องของการเข้าถึงทรัพยากร โครงสร้างการบริหารแบบเปิด และการยอมรับความหลากหลาย ในเชิงผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowered) นั้น ระดับบุคคลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกถึงการควบคุม ความตระหนัก และพฤติกรรมการมีส่วนร่วม ส่วนระดับองค์กรเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่น และการมีผลกระทบในเชิงนโยบาย และในระดับชุมชนเป็นการจัดตั้งสหภาพหรือองค์กรชุมชน การมีภาวะผู้นำที่หลากหลาย และทักษะการอยู่อาศัยร่วมกันในชุมชน ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนนั้นจึงเกี่ยวข้องกับครูซึ่งเป็นระดับบุคคล โรงเรียนซึ่งเป็นระดับองค์กร และการมีกิจกรรมร่วมกันในเชิงองค์กรครูที่เป็นชมรม สมาคม สหภาพครูหรือเครือข่ายอื่นๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน

การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนดังที่กล่าวมาถือเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรภาครัฐ (public sector organization) ซึ่งพบว่าในทางปฏิบัตินั้นมีข้อจำกัดหลายประการ กล่าวคือมีความยุ่งยากและมีปัญหา ทั้งนี้เพราะโดยปกติแล้วองค์กรภาครัฐจะมีแนวโน้มเป็นองค์กรที่มีระบบบริหารแบบพิธีการ (bureaucratic norms) มีรูปแบบพฤติกรรมเป็นทางการ มีการมอบอำนาจหน้าที่และจัดกระบวนการตัดสินใจหลายชั้น มีการตรวจสอบและการรายงานหลาย

ระดับ การสนับสนุนงบประมาณมีความยุ่งยากต้องผ่านการพิจารณาอนุมัติหลายคนหลายขั้นตอน จึงเสี่ยงต่อการไม่ยอมรับหากขาดการสื่อสารที่ดี ความสนใจต่อประเด็นปัญหาที่หลากหลาย มีนโยบาย การให้รางวัลและการสร้างค่านิยมในองค์กรที่แตกต่างกัน เจ้าหน้าที่มีอุปนิสัยในการปฏิบัติงานที่ยึดติดกฎระเบียบ และไม่ต้องการเสี่ยง การตัดสินใจในองค์กรภาครัฐจะกระทำจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง ซึ่งขัดแย้งกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรที่ต้องการเพิ่มการควบคุมและการนำตนเอง (self- direction) ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (McConkie. 1993 : 632-642) นอกจากนี้วิธีการที่จะใช้พัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียนต้องเป็นวิธีการที่ต้องให้ความสำคัญกับสุขภาพของโรงเรียน การแทรกเสริมต้องยึดเอา "คน" เป็นตัวตั้ง ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเกี่ยวข้องกับชีวิตของครูและนักเรียน และจะต้องวินิจฉัยเงื่อนไขภายในที่ต้องการพัฒนาและมีการสำรวจข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นหลักฐานยืนยันประสิทธิภาพของวิธีการแทรกเสริมที่ใช้พัฒนาองค์กรด้วย (Hopkins. 2001 : 29 ; Owens. 1987 : 220-227)

แนวคิดการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียนด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูเป็นการดำเนินการปรับปรุงสภาวะปกติของโรงเรียน โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติภายในองค์กรให้ดีขึ้น รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้ทันสมัยและเชื้ออำนาจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ เพื่อช่วยปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานทั้งในระดับโรงเรียน ระดับทีมงาน และค่านิยมหรือพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของครูแต่ละคน ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาบริบทและกระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียน โดยอาศัยแนวคิดการพัฒนาองค์กรและการเสริมสร้างพลังอำนาจครูดังที่กล่าวมา แล้วนำผลการศึกษามาพัฒนาเป็นรูปแบบและโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน รวมทั้งศึกษาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่เกิดขึ้นจากการใช้โปรแกรมหาดังกล่าว โดยทดลองกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนในลักษณะกรณีศึกษา (case study) ทั้งนี้เพราะกระบวนการพัฒนาโรงเรียนมีลักษณะเช่นเดียวกับการพัฒนาองค์กรภาครัฐอื่นๆ ที่ต้องใช้วิธีการแทรกเสริมเพื่อพัฒนาองค์กรในวงแคบๆหรือระดับจุลภาค (micro level) เช่น ทำในกลุ่มเดียว หรือฝ่ายเดียว หรือโรงเรียนเดียวจึงจะมีประสิทธิผลมากกว่าการทำพร้อมกันทั้งระบบ (McConkie. 1993 : 642) นอกจากนี้การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนยังเป็นการศึกษาเกี่ยวกับองค์กร (organizational study) ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาอย่างละเอียดและครอบคลุม จึงจะเข้าใจถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของโรงเรียนอย่างถ่องแท้ และได้คำตอบที่มีความถูกต้องชัดเจน เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมที่มีลักษณะเฉพาะตัวและมีสิ่งที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบอย่างซับซ้อน กล่าวคือต้องศึกษาถึงโครงสร้าง วัฒนธรรมและค่านิยม กระบวนการบริหารจัดการ บรรยากาศ รวมถึงเจตคติของครูที่มีต่อโรงเรียน (Heck; &

Marcoulides. 1996 : 77) ดังนั้นผู้วิจัยจึงจะใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) เป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามรูปแบบและโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นกรณีศึกษาในการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ทั้งนี้เพราะสภาพการณ์ของโรงเรียนและการทำงานของครูมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นกรณีศึกษาในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งจากการศึกษารายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน พ.ศ. 2547 พบว่าโรงเรียนมีปัญหาลาออกหรือการเปลี่ยนแปลงของครูในแต่ละปีจำนวนมาก เนื่องจากครูมีความรู้สึกไม่มั่นคงและขาดแรงจูงใจในการทำงาน สาเหตุมาจากการที่ครูมีสถานภาพเป็นลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งส่งผลต่อความมุ่งมั่น ทุ่มนเทและการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งครูมีความรู้สึกขาดพลังอำนาจในการควบคุมสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของตน กล่าวคือ การบริหารงานของโรงเรียนจะดำเนินการโดยคณะกรรมการซึ่งแต่งตั้งโดยมหาวิทยาลัย และบริหารงานโดยคณะผู้บริหารที่เป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงมีช่องว่าง (gap) ระหว่างคณะผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียน การทำงานจึงมีลักษณะสั่งการมากกว่าการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของครูในการบริหาร ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกยึดมั่นผูกพัน (commitment) กับโรงเรียน และความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของครู ดังนั้นการวิจัยในบริบทของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงมีความน่าสนใจในผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาองค์กรด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโดยอาศัยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในครั้งนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาบริบทและกระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียน โดยใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครู
2. เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
3. เพื่อศึกษาและประเมินผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดยใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนที่พัฒนาขึ้น

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีการพัฒนาองค์กร การวางแผนพัฒนาโรงเรียนและการส่งเสริมศักยภาพการทำงานของครู รวมทั้งได้เครื่องมือหรือแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ดังต่อไปนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการประยุกต์แนวคิดการพัฒนาองค์กรมาใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนา ซึ่งมีครูในฐานะผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกับผู้วิจัยในฐานะบุคคลภายนอกองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการพัฒนา การวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติของคนในองค์กร ดังนั้น ผลการวิจัยจึงมีความสำคัญในทางทฤษฎีการพัฒนาองค์กรที่มีรากฐานจากการวิจัย (research-based development) อันจะเป็นแนวทางในการศึกษาและพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะองค์กรที่เป็นโรงเรียนหรือองค์กรภาครัฐที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันต่อไป

2. ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบสภาพการทำงานทั้งในเชิงการจัดโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการ การจัดหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ปัจจัยเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ และสภาพพลังอำนาจครูในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับมหาวิทยาลัยที่มีโรงเรียนสาธิต รวมทั้งกระทรวงศึกษาธิการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่จะใช้ผลการวิจัยนี้เพื่อกำหนดนโยบายและการวางแผนในการพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อให้บรรลุความมั่นคงในวิชาชีพ การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาโรงเรียน และการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนที่มุ่งส่งเสริมศักยภาพการทำงานของครูทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรต่อไป

3. ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้รูปแบบและโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนซึ่งเป็นชุดกิจกรรมที่ประกอบด้วยวิธีการแทรกเสริมต่างๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือหรือแนวทางการพัฒนาโรงเรียนหรือการพัฒนาครูได้

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. แนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่นำมาใช้เป็นกรอบการพัฒนารูปแบบและโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแนวคิดนี้ก็มีข้อดีและข้อจำกัด กล่าวคือ การทบทวนเอกสารนั้นทำให้ผู้วิจัยสามารถเชื่อมโยงให้เห็นภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยและเงื่อนไขในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งเป็นแนวคิดตั้งต้น (tentative model) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และเป็นการยืนยันองค์ประกอบของปัจจัยที่จะใช้เป็นกรอบการพัฒนาโรงเรียนว่ามีทฤษฎีหรือผลการวิจัยรองรับ อย่างไรก็ตาม การที่กำหนดแนวคิดตั้งต้นนี้ หากผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางอย่างเคร่งครัดในขณะทำการศึกษาในบริบทของโรงเรียนเป้าหมาย ก็อาจทำให้กระบวนการศึกษาไม่ยืดหยุ่นพอต่อการทำความเข้าใจสภาพการณ์หรือสิ่งที่ค้นพบในสนาม เนื่องจากถูกครอบงำจากแนวคิดตั้งต้น หรือไม่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการตามกรอบแนวคิดให้เหมาะสมกับสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงให้ความระมัดระวังต่อประเด็นความยืดหยุ่นของแนวคิดตั้งต้นนี้ โดยสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างยืดหยุ่นตามความเห็นร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนซึ่งมีความเข้าใจในสภาพการณ์ของโรงเรียนเป็นอย่างดี

2. ในการออกแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี (case study) โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในปีการศึกษา 2547 ใช้ระยะเวลาดำเนินการทั้งหมด 7 เดือน (พฤศจิกายน 2547 – พฤษภาคม 2548) ซึ่งเป็นการทดลองกระบวนการแบบหน่วยเดียว (one shot case) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ทดลองใช้เป็นรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นร่วมกับกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน โดยอาศัยข้อสรุปจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานต่างๆ เกี่ยวกับบริบทของโรงเรียน และการกำหนดความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยตัวครูเอง ดังนั้นการศึกษาแบบเฉพาะกรณีและดำเนินการทดลองใช้รูปแบบและโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นกับโรงเรียนเดียวจึงมีความเหมาะสมที่จะทดสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (practical) รวมทั้งการศึกษากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพการปฏิบัติจริง

นิยามศัพท์เฉพาะ

กระบวนการพัฒนาโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบในด้านต่างๆ ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงาน ระบบการทำงาน ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนที่ให้ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ มีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้อำนาจการควบคุมและการตัดสินใจ และให้อิสระในงานที่ครูรับผิดชอบ

การปรับปรุงระบบการทำงานในโรงเรียน หมายถึง การให้ความชัดเจนในงานที่ครูต้องปฏิบัติ มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานทั้งวิธีการปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และมีการวางระบบการทำงานในโรงเรียนที่ชัดเจน

การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในโรงเรียน หมายถึง การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมในกลุ่มครู มีการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนที่ชัดเจน และมีการสร้างภาวะผู้นำในงานที่รับผิดชอบให้กับครู

การสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้และคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของครูในโรงเรียน มีการควบคุมและการให้อิสระในการทำงานอย่างสมดุล รวมทั้งให้อิสระและความเสมอภาคกับทุกคนในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การจัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพในโรงเรียนที่ดีและเอื้อต่อการทำงาน ให้เงินเดือน สวัสดิการและสถานภาพที่เหมาะสม ให้รางวัลและการชมเชย ให้การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน พัฒนาความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียน หมายถึง การยกย่องหรือยอมรับในตัวครู ให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ให้ความเคารพในการตัดสินใจ และให้ความถูกต้องเป็นธรรมกับทุกคน

† **การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน** หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียนในการตั้งเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ และวางแผนในลักษณะบูรณาการเชื่อมโยงกับการปฏิบัติคุณลักษณะ เจตคติ และความสามารถของครูแต่ละบุคคลให้เข้ากับกลุ่มหรือทีมงาน และให้สอดคล้องกับบริบทหรือสภาพการณ์ของโรงเรียน เพื่อทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน มีความยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน และลงมือปฏิบัติงานตาม

พันธะการรับผิดชอบจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ของงานอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามเป้าหมายในระดับที่โรงเรียนต้องการ

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนตามองค์ประกอบต่างๆ โดยอาศัยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ (1) การสร้างความตระหนักร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา (2) การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและระบุปัญหาของโรงเรียน (3) การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน (4) การดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น และ (5) การประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์

โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน หมายถึง ชุดกิจกรรมที่ประกอบด้วยวิธีการแทรกเสริมต่างๆ และแผนปฏิบัติการที่จะใช้ในการพัฒนาโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้ร่วมกันพัฒนาขึ้น

กระบวนการแทรกเสริม หมายถึง ขั้นตอนและวิธีการในการแทรกเสริมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนหรือกระตุ้นให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน มีการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงาน ให้ความร่วมมือกับโรงเรียน สร้างบรรยากาศการทำงาน มีแรงจูงใจ และมีวัฒนธรรมในการทำงานที่ดี

➤ **ผลลัพธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจครู** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับครูรายบุคคล กลุ่มสาระการเรียนรู้ และโรงเรียนหลังการให้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจตามการรับรู้ของครู ซึ่งวัดจากแบบสอบถามสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากการฝึกอบรมแบบสอบถามความพึงพอใจต่อความมั่นคงและบรรยากาศการทำงาน แบบสอบถามประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการวางระบบการทำงาน

การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้กิจกรรมการวิจัยในการแสวงหาความรู้ด้วยการสืบสวน ค้นคว้าวิเคราะห์และแสวงหาวิธีการแก้ไขจากทุกฝ่าย ขณะที่กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงใช้กระบวนการวิจัยเพื่อปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายต่างมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย และเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินการและใช้ประโยชน์จากผลการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนอผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรและการพัฒนาองค์กร สารในส่วนนี้เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับความหมายและลักษณะสำคัญขององค์กร รวมทั้งแนวคิดในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร เพื่อนำเสนอหลักการและแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู เสนอหลักการแนวคิดและกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การนำเสนอแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรและการปรับปรุงพัฒนาองค์กร ตอนที่ 2 หลักการและแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และตอนที่ 3 กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม รายละเอียดของสาระทั้ง 3 ตอนมีดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรและการพัฒนาองค์กร

ในตอนนี้เสนอสาระสำคัญคือ แนวคิดการพัฒนาองค์กร ขอบเขตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานองค์กร กระบวนการค้นคว้าออกแบบองค์กร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาองค์กร และการวัดและการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รายละเอียดทั้งหมดมีดังนี้

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร (organization)

องค์กรเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อร่วมกันทำงาน ประกอบอาชีพ สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่สังคม ซึ่งองค์กรถือว่าเป็นหน่วยทางสังคม ที่รู้จักกันและการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว พร้อมกับมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นการกระทำอย่างต่อเนื่องโดยมีจุดมุ่งที่จะบรรลุในเป้าหมายร่วมกัน (Scott; & Jaffe. 1991 : 14 ; Gibson; Ivancevich; & Donnelly. 1997 : 14) ลักษณะสำคัญขององค์กรจะประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

1) มีการรู้จักและประสานงานกัน (consciously coordinated) หมายถึง การมีบุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ ที่อยู่ด้วยกัน กำลังดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องระหว่างกันอยู่พร้อมกับการมีการรวมกันอยู่โดยแบ่งเป็นชั้นระดับและหน้าที่

2) มีลักษณะเป็นหน่วยทางสังคม (social entity) หมายถึง การเป็นหน่วยงานที่มีการรวบรวมเอาคนหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีกิจกรรมเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันอยู่ สมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรก็จะพยายามจัดความแตกต่างหรือลดความไม่เข้าใจหรือปัญหาต่าง ๆ ให้น้อยลง ทั้งนี้ก็เพื่อจะให้กลุ่มสามารถร่วมกันสร้างสรรค์กิจกรรม หรืองานที่สำคัญของกลุ่มให้สำเร็จลงได้

3) มีลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (identifiable boundary) คือ กลุ่มดังกล่าวจะรวมตัวกัน และมีการสร้างสัญลักษณ์หรือสิ่งที่บอกเหตุบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศที่มีขอบเขตจำกัดของตนเอง ขอบเขตดังกล่าวอาจจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปได้บ้าง และในเวลาเดียวกัน ภายในกลุ่มองค์กรใดองค์กรหนึ่งจะมีกฎเกณฑ์ ธรรมเนียมพิธีการปฏิบัติที่เป็นส่วนประกอบภายในของตนเอง ต่างจากองค์กรอื่นได้ด้วย

4) มีความผูกพันที่ต่อเนื่อง (continuing bond) หมายถึง การมีกลุ่มบุคคลขององค์กรซึ่งเป็นสมาชิกที่มีการเข้าและออกอยู่ตลอดเวลาด้วย โดยมีคนส่วนใหญ่เป็นกลุ่มหลักที่จะทำงานอยู่กับองค์กร

5) มีเป้าหมาย (goals) องค์กรทุกแห่งที่จัดตั้งขึ้นต่างก็มีเป้าหมายที่ซึ่งสูงกว่าที่แต่ละบุคคลจะสามารถทำได้สำเร็จด้วยลำพังตนเอง เป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่มคนที่ซึ่งส่วนใหญ่จะมีระดับความยากและขอบเขตของความสำคัญและขนาดมากกว่าหรือใหญ่กว่าเป้าหมายของบุคคล

1.2 ขอบเขตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร

ขอบเขตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร สามารถแยกพิจารณาออกเป็น 3 ส่วน คือ ปัจจัยองค์กรที่มีรูปแบบทางการ ไม่เป็นทางการ และปัจจัยที่มีอิทธิพลจากภายนอกองค์กร มีรายละเอียดดังนี้ (Senior, 2000 : 26-27 ; Smither, Houston, & McIntire, 1996 : 45-46 ; ธงชัย สันติวงษ์, 2541 : 57-66)

1) ปัจจัยองค์กรที่มีรูปแบบทางการ ประกอบด้วย เป้าหมาย (goal) โครงสร้างองค์กร (organizational structure) กลยุทธ์องค์กร (strategy) การจัดการ (management) ระบบการให้รางวัลตอบแทน (reward systems) การควบคุมและระบบการควบคุม (controls and control systems) และ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (human resources development) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1) เป้าหมาย หมายถึง ผลผลิตที่ทำได้ เป้าหมายที่ดีโดยมากควรจะต้องสามารถระบุได้ชัดเจน ซึ่งในทางปฏิบัติในทางธุรกิจมักกำหนดเป็นจำนวนที่จะสามารถวัดได้ง่าย พร้อมกับสามารถติดตามความก้าวหน้าเป็นขั้น ๆ สู่เป้าหมายได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประเมินผลความก้าวหน้าของงานที่ทำไปนั้นด้วย

1.2) โครงสร้างองค์กร หมายถึง วิธีการจัดเตรียมคนให้สามารถทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จ ช่วยให้รู้ได้ว่าตนอยู่ในตำแหน่งงานใด และเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ อย่างไร หากไม่มีการแบ่งขอบเขตที่ชัดเจนจะก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ กลายเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความอึดอัด และขัดแย้งระหว่างกัน

1.3) กลยุทธ์องค์กร หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารองค์กรวางแนวทางการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องมีการสำรวจสภาพแวดล้อม เปรียบเทียบความต้องการและสถานะองค์กร โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานการณ์ขององค์กรในระยะยาว แล้วนำมากำหนดแผนงาน การปฏิบัติ และการควบคุม ซึ่งเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันหรือเจริญก้าวหน้าได้

1.4) การจัดการ หมายถึง กระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการกำหนดแนวทางนโยบาย การสั่งการ การอำนวยการ การสนับสนุน การตรวจสอบ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมไปถึงการใช้ทรัพยากรในการดำเนินการ

1.5) ระบบการให้ผลรางวัลตอบแทน หมายถึง สิ่งตอบแทนให้กับผู้ทำงานที่ได้ทุ่มเทกำลังความสามารถทำงานให้กับองค์กร โดยทั่วไปอาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือประเภทรางวัลตอบแทนที่มีตัวตน เช่น เงินเดือน เงินโบนัส เป็นต้น ส่วนอีกประเภทหนึ่งคือรางวัลผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตน เช่น การได้รับการยอมรับนับถือในผลสำเร็จของงานหรือความพึงพอใจที่สามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้

1.6) การควบคุมและระบบการควบคุม หมายถึง เครื่องช่วยชี้นำให้องค์กรได้ดำเนินไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ การควบคุมที่กำหนดขึ้นจะช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าระหว่างนี้กิจกรรมต่าง ๆ กำลังดำเนินไปนั้น จะไม่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น ลักษณะของการควบคุมนี้ มีอยู่ 2 แนวทางคือ การควบคุมจากภายใน และการควบคุมจากภายนอก สำหรับการควบคุมภายในก็คือ สภาพที่ตัวผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง หรือเป็นการควบคุมตนเอง ขณะเดียวกันก็ต้องมีระบบการควบคุมจากองค์กรด้วย

1.7) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในที่นี้รวมถึงการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพราะองค์กรจำเป็นต้องได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความจำเป็นของงานเป็นลำดับแรกนอกเหนือจากนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ การอบรมและพัฒนาความรู้จึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและเหมาะสมเพื่อใช้เป็นแรงกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานตื่นตัวสนใจ เรียนรู้ และสร้างความก้าวหน้าในการทำงาน

2) ปัจจัยองค์กรที่มีรูปแบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การตัดสินใจ (decision making) บรรยากาศองค์กร (climate) ภาวะผู้นำ (leadership) และนโยบาย (policy) ซึ่งมีการละเอียดดังนี้

2.1) การตัดสินใจ หมายถึง การชี้ขาดที่จะการลงมือปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่จะวัดประสิทธิภาพของผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ หากการตัดสินใจถูกกำหนดขอบเขตและจัดไว้เป็นระบบ ผู้ปฏิบัติงานก็สามารถทำงานได้คล่องตัว เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลผลิตหรือผลงานที่จะออกมา และมีผลต่อแรงจูงใจในการพัฒนางาน รู้สึกเป็นเจ้าของงาน และรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น

2.2) บรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อผู้ปฏิบัติงาน เช่น การทำงานที่อบอุ่นเต็มไปด้วยมิตรจิตและการช่วยเหลือสนับสนุนต่าง ๆ หรือมีสิ่งใหม่ ๆ ที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ เช่น ได้มีโอกาสเข้าฝึกทำงานกับเครื่องจักรทันสมัยหรือเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น บรรยากาศขององค์กรอาจเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก และเป็นเพียงสภาพแวดล้อมทั่วไปรอบตัว แต่บรรยากาศขององค์กรมีผลกระทบต่อการทำงานและประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานสูง

2.3) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถโน้มน้าว ชี้แนะ กระตุ้นหรือชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ เพื่อช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำนี้มีอิทธิพลต่อกลไกภายในและวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากผู้นำมีส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา วางแผน ตัดสินใจและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กร

2.4) นโยบาย หมายถึง การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่วิเคราะห์มาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เป็นแนวทางที่ผู้ปฏิบัติในระดับต่างๆ นำไปกำหนดมาตรการ แผนงาน หรือโครงการรองรับเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลจากภายนอกองค์กร ได้แก่

3.1) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี องค์กรต้องได้รับอิทธิพลจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในสังคมภายนอก เทคโนโลยีนี้ได้แก่ เครื่องมือหรือวัสดุในการทำงาน รูปแบบวิธีการ หรือองค์ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

3.2) ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นความเชื่อ ประเพณี ค่านิยม บรรทัดฐานต่างๆ ทักษะคติของคน ภาษา และแรงจูงใจในการทำงานของคนในสังคมที่แวดล้อมองค์กรอยู่

3.3) ปัจจัยด้านนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นเรื่องของการใช้อำนาจรัฐ และการกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับที่มีผลต่อองค์กร

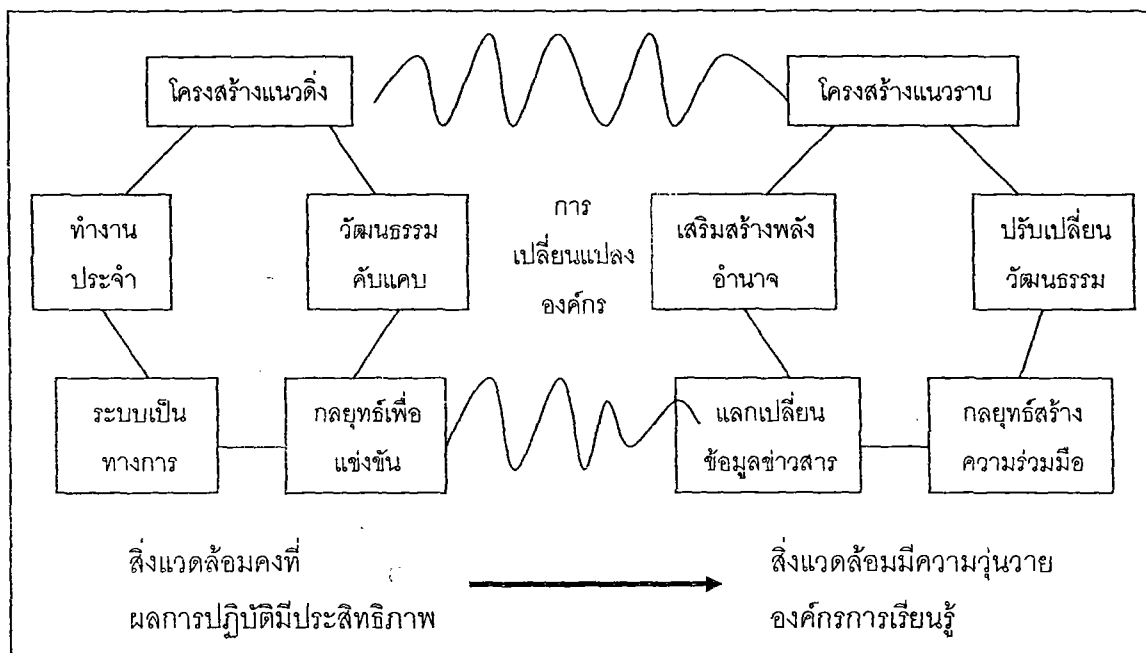
3.4) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ระดับจำนวนประชากร รายได้ โครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือการประกอบอาชีพคนในสังคม

1.3 กระบวนทัศน์การออกแบบองค์กร

ด้าฟท์ (Daft, 2001 : 26) ได้เสนอบทวิเคราะห์เกี่ยวกับกระบวนทัศน์การออกแบบองค์กร องค์กรต่างๆ ไร้สองลักษณะคือ กระบวนทัศน์เดิมกับกระบวนทัศน์ใหม่ การออกแบบองค์กรตามกระบวนทัศน์เดิมจะมีลักษณะการจัดโครงสร้างที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่คับแคบ เป็นองค์กรปิด เน้นกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน การจัดระบบต่างๆ ในองค์กรเน้นความเป็นทางการมีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานประจำในขอบข่ายรับผิดชอบ ซึ่งการออกแบบองค์กรในลักษณะนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีสิ่งแวดล้อมนอกองค์กรมีความคงที่ และต้องการเน้นผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

การออกแบบองค์กรกระบวนทัศน์ใหม่จะเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันต่อสิ่งแวดล้อม องค์กรที่มีความอ่อนว่องไวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมุ่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่ามุ่งประสิทธิภาพของงานอย่างเดียว การดำเนินการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เน้นกลยุทธ์การสร้างความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในองค์กรอย่างรอบด้าน และเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับงานและเพิ่มผลผลิตภาพของงานมากกว่าการทำงานประจำ ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ต้องมีการปรับตัว

เพื่อความอยู่รอดและเติบโต ดังนั้นการออกแบบองค์กรตามกระบวนทัศน์ใหม่นี้ ค่อนข้างได้รับความสนใจและเป็นเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนร่วมรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์องค์กร ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่มากกว่าที่จะใช้วิธีการแบบเดิมๆ มีระบบที่พัฒนาพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีลักษณะทั้งแนวราบและแนวดิ่งโดยปราศจากความเกรงกลัวหรือวิตกกังวล และทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งการออกแบบองค์กรทั้ง 2 ลักษณะปรากฏในภาพประกอบ 1



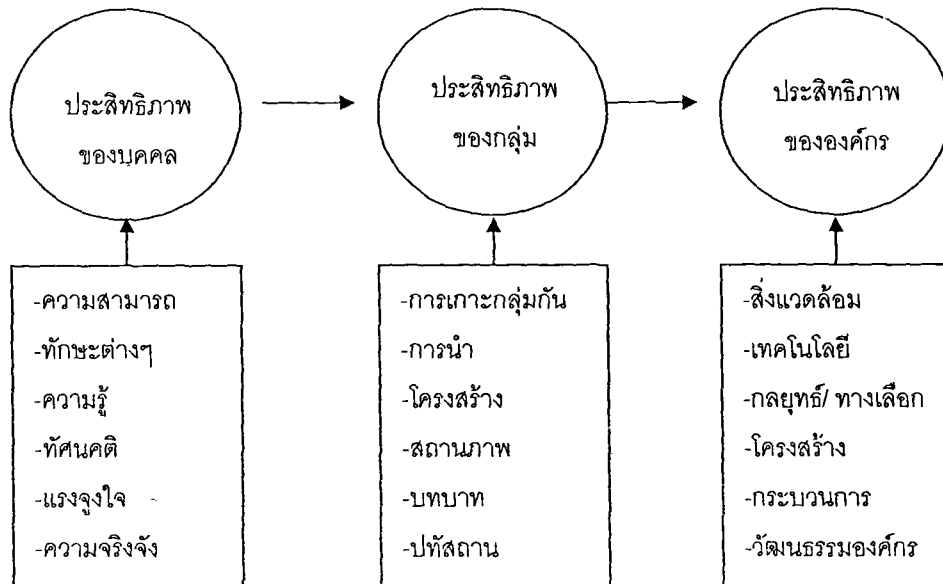
ภาพประกอบ 1 กระบวนทัศน์การออกแบบองค์กร

ที่มา: Daft. (2001). *Organization Theory and Design*. P.26

1.4 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

ความมีประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึงความสำเร็จในการทำงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรสร้างไว้ โดยความมีประสิทธิภาพขององค์กรนี้มีสิ่งสำคัญที่อยู่เบื้องหลังควบคู่กันกับประสิทธิผล ก็คือ ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้กับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แค่นั้นในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์. 2541. 29-30)

กิบสัน ไอแวนเซวิช และโดนเนลลี (Gibson; Ivancevich; & Donnelly. 1997 : 14) เสนอแนวคิดได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นเกิดขึ้นจากปัจจัยในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ที่มาของประสิทธิภาพองค์กร

ที่มา: Gibson; Ivancevich & Donnelly. (1997). *Organ- Behavior Structure Process*. P.14

แคมป์เบลล์ (Campbell. 1977 : 36-41) ได้เสนอตัวเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรไว้ดังนี้

1. ประสิทธิภาพรวม (overall effectiveness)
2. ผลผลิตภาพ (productivity)
3. ประสิทธิภาพ (efficiency)
4. กำไร (profit)
5. คุณภาพ (quality)
6. อุบัติเหตุที่เกิดขึ้น (accidents)
7. การเติบโต (growth)
8. การขาดงาน (absenteeism)
9. การลาออกจากงาน (turnover)
10. ความพอใจในงาน (job satisfaction)
11. แรงจูง (motivation)

- 12.ขวัญและกำลังใจ (morale)
13. การควบคุม (control)
14. ความขัดแย้งและความสามัคคี (conflict cohesion)
15. ความคล่องตัวและการปรับตัว (flexibility and adaptation)
16. การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (planning and goal-setting)
17. ความเห็นที่สอดคล้องกันของสมาชิกต่อเป้าหมาย (goal - consensus)
18. การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ (internalized of organizational goals)
19. การเข้ากันได้ของบทบาทของสมาชิกและบรรทัดฐานหรือระเบียบกฎเกณฑ์ที่เข้ากลุ่มกำหนดไว้ (role and norm congruence)
20. ความสามารถในการมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร (managerial interpersonal skills)
21. ความสามารถของส่วนที่เกี่ยวกับงานขององค์การ (managerial task skills)
22. การบริหารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (information management and communication)
23. ความพร้อมต่าง ๆ ที่มีอยู่ (readiness)
24. ความสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (utilization of environment)
25. ทักษะและการสนับสนุนจากกลุ่มต่างๆ ภายนอก (evaluation by external entities)
26. ความมั่นคง (stability)
27. คุณค่าของทรัพยากรด้านบุคคล (value of human resources)
28. การมีส่วนร่วมและร่วมแรงร่วมใจ (participation and shared influence)
29. ความตั้งใจและทุ่มเทในด้านการอบรมและพัฒนาบุคคล (training and development emphasis)
30. การมุ่งความสำเร็จ (achievement emphasis)

การวัดประสิทธิผลขององค์กรตามเกณฑ์การวัดข้างต้น มีวิธีการวัดที่สำคัญๆ อยู่ 4 วิธี การวัด คือ วิธีการวัดความสำเร็จตามเป้าหมาย (the goal - attainment approach) วิธีการบริหารประสิทธิผลเชิงระบบ (the systems approach) วิธีการบริหารประสิทธิผลโดยอาศัยกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน (the strategic constituencies approach) และการใช้วิธีแข่งขันคุณค่า (the competing - values approach) (ธงชัย สันติวงษ์. 2541 : 33-47) แต่ละวิธีการมีรายละเอียดดังนี้

1) วิธีการวัดความสำเร็จตามเป้าหมาย

วิธีการนี้ยึดหลักสำคัญที่ว่า องค์การทุกองค์การที่จัดตั้งขึ้นมา ต่างก็มีจุดมุ่งที่จะให้ผลสำเร็จในเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเสมอ ดังนั้นการวัดผลสำเร็จที่ทำได้ตามเป้าหมายจึงนับว่าเป็นหลักเกณฑ์ที่มีการนำมาวัดประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดก็ว่าได้ การวัดประสิทธิผลขององค์การแบบนี้จะเหมาะกับการบริหารที่เรียกว่าการบริหารโดยยึดเป้าหมาย (goal-oriented approach)

2) วิธีการบริหารประสิทธิผลเชิงระบบ

การพิจารณาองค์การควรจะได้มีการพิจารณาครอบคลุมทั้งระบบตั้งแต่ต้นจนจบ กล่าวคือ ต้องพิจารณาถึงความสามารถขององค์การทั้งในแง่ของการจัดหาสิ่งนำเข้า พิจารณาถึงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและการบริหารที่ทำการแปรสภาพว่าทำได้ดีเพียงใด แล้วจึงดูเชื่อมโยงต่อไปถึงผลผลิตที่ทำการออกมาได้ ตลอดจนการพิจารณาถึงความสามารถขององค์การ ในการดำรงสถานภาพความมั่นคงและการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อมใหม่ได้ดีเพียงใด ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างครบถ้วนทุกแง่มุม ซึ่งเรียกว่าวิธีการพิจารณาเชิงระบบ

3) วิธีการบริหารประสิทธิผลโดยอาศัยกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน

วิธีการบริหารแบบนี้มีแนวคิดที่ว่า องค์การที่มีประสิทธิผลสูงก็คือองค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการส่วนต่างๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อม ในเวลาเดียวกันองค์การเองจะอยู่รอดต่อไปก็โดยอาศัยการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ เหล่านี้โดยตรง วิธีการที่ใช้กลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนนี้ ลักษณะจะเป็นเหมือนกับวิธีการเชิงระบบ กล่าวคือสองวิธีต่างก็พิจารณาถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องที่จะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน แต่ก็มีข้อแตกต่างกันที่วิธีการของกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมทั้งหมด โดยจะสนใจติดตามเฉพาะส่วนของสภาพแวดล้อมที่ซึ่งจะมีอิทธิพลผลกระทบต่อความเป็นอยู่รอดขององค์การเท่านั้น

4) การใช้วิธีแข่งขันคุณค่า

วิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การเชิงรวมนี้มีทัศนะในการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยถือเอาคุณค่าความนิยมเป็นศูนย์กลางที่จะประเมิน ทั้งนี้โดยมีข้อสมมุติว่าคุณค่าที่ผู้ประเมินจะใช้วัดนั้นสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการจะประเมินเสมอ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพการเบื้องต้นของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามโดยพิจารณาประสิทธิผลขององค์การตามวิธีการวัดความสำเร็จของเป้าหมาย และการบริหารประสิทธิผลเชิงระบบ เนื่องจากมีความเหมาะสมกับบริบทโรงเรียนสาธิตที่มีเป้าหมายเฉพาะในการก่อตั้ง มีสนับสนุนปัจจัยการดำเนินงานจากมหาวิทยาลัย และบริหารจัดการเชิงระบบที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป

1.5 การพัฒนาองค์กร (organizational development : OD)

กิบสัน ไอแวนเซวิช และโดเนลลี (Gibson; Ivancevich; & Donnelly. 1997 : 455) ให้ความหมายว่า การพัฒนาองค์กรเป็นการดำเนินการปรับปรุงสภาวะปกติขององค์กร โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ใหม่ที่ส่งผลต่อความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติภายในองค์กรให้ดีขึ้น เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และสังคมทั่วไป รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้ทันสมัยและเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพและพฤติกรรมต่างๆ ในองค์กร

1.5.1 สาเหตุของการพัฒนาองค์กร

องค์กรต่าง ๆ ต้องพยายามปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อให้อยู่รอดและเติบโตได้ต่อไป ซึ่งจะทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of work life) ที่ดี โดยนอกจากองค์กรจะต้องปรับตัว เพื่อตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม และแรงกดดันอย่างสร้างสรรค์แล้วยังต้องทำการปรับตัวในเชิงรุก (proactive) ด้วย กล่าวคือ ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ และวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต เพราะการปรับตัวตามกระแสของการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับตัวตอบสนองต่อปัญหา (reactive) อาจจะไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหา และพัฒนาก้าวหน้าได้ทันต่อสถานการณ์ การพัฒนาองค์กรจึงกลายเป็นทั้งหลักการ เทคนิค และเครื่องมือที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรในอนาคต ซึ่งเราสามารถสรุปสาเหตุที่องค์กรต่าง ๆ ต้องทำการพัฒนาได้ ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม-วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น
- 2) แรงผลักดันของเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจทั้งด้านการผลิตและการบริหารงาน การเปลี่ยนแปลงผลในการทำงานของธุรกิจทั้งด้านการผลิตและการบริหารงาน การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ
- 3) ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อน และมีรูปแบบและระดับที่หลากหลายขึ้น เช่น การรื้อปรับระบบ (reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (business unit) การลดระดับการบังคับบัญชา (delaying) หรือการลดขนาด

องค์กร (downsizing) เป็นต้น ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจ ทำให้ฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ต้องตัดสินใจเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร แต่จะต้องสามารถวางแผนและทำการพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทั้งบุคคลและองค์กร

4. ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดัน และสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม ซึ่งอาจจะสร้างโอกาสหรืออุปสรรคให้แก่องค์กร โดยอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างจากอดีต ทำให้องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความพร้อมขององค์กร ในการรับรู้และตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ การสังเคราะห์คำตอบ และการแก้ไขที่ถูกต้อง ผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่ม องค์กร และสภาพแวดล้อมอย่างดี

5. การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากแรงผลักดันของกระแสดำเนินงานอย่างโปร่งใส และมีคุณธรรม จากปัจจัยแวดล้อมภายนอก เช่น รัฐบาล ท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน และลูกค้าแล้ว ผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ยังตื่นตัว และให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อสังคม ลูกค้าและพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับหนึ่งขององค์กร ที่สมควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมีมนุษยธรรม เพื่อให้เขามีความพอใจ และเต็มใจปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ และเสียสละให้แก่องค์กร โดยพร้อมจะปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการทำงานของตน เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

1.5.2 ลักษณะของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรมีลักษณะสำคัญดังนี้ (Senior. 2002 : 302)

- 1) ให้ความสำคัญกับเป้าหมายและกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- 2) ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระยะปานกลางหรือระยะยาว
- 3) การพัฒนาองค์กรนั้น เกี่ยวพันกับทุกส่วนในองค์กร ไม่ใช่เป็นการดำเนินการหรือมีผลกระทบเฉพาะในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น
- 4) เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร โดยเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้าด้วยกัน

5) ส่วนบริหารขององค์กรต้องร่วมจัดการให้เกิดการเกี่ยวพันและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

6) เกี่ยวพันกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวย (facilitator) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

7) ให้ความสำคัญกับแผน แต่กระบวนการสามารถปรับได้ตามสถานการณ์มากกว่าที่จะเดินตามแผนทั้งหมด เพื่อตอบคำถามว่า "จะอย่างไรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง"

1.5.3 แนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ปกติองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน สามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้หลายวิธี ตั้งแต่การใช้มาตรฐานความรุนแรงและหวังผลฉับพลัน โดยทำการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน และใช้อำนาจเบ็ดเสร็จจากบนลงล่าง จนถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป โดยการมีส่วนร่วมและการยอมรับจากสมาชิกที่เกี่ยวข้อง หรือปล่อยให้เปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติ จากการศึกษาเราอาจจะสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงปฏิวัติ (revolutionary change) การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (evolutionary change) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (planned change) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงปฏิวัติ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจและสั่งให้พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง และมักจะเป็นการกระทำตามความต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่น การเปลี่ยนตำแหน่ง ระบบงาน และโครงสร้างองค์กร เป็นต้น การปฏิวัติอาจจะมีผู้ต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความไม่พอใจให้แก่บุคคลกลุ่มต่างๆ ซึ่งจะได้รับผลกระทบกระเทือนทั้งในด้านตำแหน่งหน้าที่ ผลประโยชน์ หรือสถานภาพ และยังสร้างความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มต่างๆ หรือระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

2) การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างช้าๆ จากภายใน ที่เรียกได้ว่าเกือบจะอยู่ตรงข้ามกับวิธีการปฏิวัติ โดยปกติการเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะไม่ก่อให้เกิดความตื่นตระหนกหรือประหลาดใจมากนักในหมู่สมาชิก เพราะการเปลี่ยนแปลงจะค่อยๆ เกิดขึ้น ทำให้ผู้คนปรับตัวตามโดยไม่รู้สึกลำบาก นาน ๆ ครั้งจึงจะปรากฏว่าไปกระทบกระเทือนต่อผู้เกี่ยวข้องสักครั้ง

3) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษา วิเคราะห์และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอน และมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาร่วมมือกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง ประการสำคัญการวางแผนเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ จะเสร็จงานเมื่อใด และจะประเมินอย่างไรว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเดินไปเป็นขั้นตอน สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมกับประสบการณ์

อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนอาจจะได้รับการต่อต้านจากสมาชิกในองค์กรทั่วไปเหมือนกัน แต่น้อยกว่าวิธีการปฏิบัติ เนื่องจากทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจะมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประการสำคัญการวางแผนเปลี่ยนแปลงจะต้องมีผู้นำที่เข้าใจอนาคต มีวิสัยทัศน์ และคิดอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถประสานงานและสื่อความเข้าใจให้กับสมาชิกได้ทุกคน มิเช่นนั้นอาจเสียเวลา และทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนครั้งนี้ จะเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนนี้ เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรที่มีครูเป็นผู้ปฏิบัติงาน เป็นวิชาชีพชั้นสูงที่ต้องให้เกียรติและสร้างกระบวนการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยใช้กระบวนการ PAR ซึ่งเปิดโอกาสให้กลุ่มครูเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินการและผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น

1.5.4 กระบวนการแทรกเสริมเพื่อพัฒนาองค์กร (OD interventions)

อาร์กิริส (Argyris, 1993 : 15-132) ได้เสนอกระบวนการวินิจฉัย (diagnosis) และการแทรกเสริมเพื่อพัฒนาองค์กรไว้ 4 ขั้นตอนคือ ขั้นแรก เป็นการสัมภาษณ์และสังเกตผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งเป็นขั้นตอนการรวบรวมและทำความเข้าใจเป้าหมายและนโยบายองค์กร จำแนกสิ่งที่พบในองค์กรที่ยังไม่สอดคล้องกัน เช่น ค่านิยม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้บริหารหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติหรือระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ หรือลำดับขั้นตอนการทำงานที่เป็นไปได้ เป็นต้น เพื่อหาทางตรวจสอบความเที่ยงตรงในระดับต่างๆ ขั้นที่สอง รวบรวมข้อค้นพบมาสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ในองค์กร ค้นหาแนวทางปฏิบัติ และจัดทำแผนปฏิบัติการ ขั้นที่สาม ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับ โดยมาอภิปรายในกลุ่มเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ และขั้นสุดท้ายจัดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงทีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการจัดการความรู้จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งสิ่งที่ตามมาคือการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นวัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์จนเกิดนวัตกรรมการทำงานใหม่ ซึ่งก็คือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปักข์ (Senior, 2002 : 323 ;citing Pugh, 1986) ได้เสนอเมทริกซ์การแทรกเสริม เพื่อพัฒนาองค์กรให้เห็นภาพรวมของพฤติกรรม โครงสร้าง และบริบทในองค์กร ดังนี้

ตาราง 1 เมทริกซ์กระบวนการแทรกเสริมเพื่อพัฒนาองค์กร

ระดับ	พฤติกรรม (อะไรเกิดขึ้น)	โครงสร้าง (อะไรคือระบบที่ต้องการ)	บริบท (อะไรคือสิ่งที่ต้องวัด)
องค์กร	-บรรยากาตทั่วไปที่มีความ กดดัน วิตกกังวล ไม่แน่นอน – -ขาดความตระหนัก ไม่ รับผิดชอบ -สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป	-ไม่มีเป้าหมายชัดเจน ขาด ความเข้าใจร่วมกัน -รวบอำนาจ แยกส่วน -ไม่มีระบบกำกับติดตาม	-การจัดสิ่งแวดล้อม -ความต้องการของตลาด -เงื่อนไขทั่วไป -เทคโนโลยีพื้นฐาน
วิธีแทรกเสริม	(สำรวจเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ, กระจะจกสะท้อนองค์กร)	(เปลี่ยนโครงสร้าง)	(ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์, เปลี่ยน ทำเลใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่)
ระหว่างกลุ่ม	-ความร่วมมือมีน้อย -ประสิทธิภาพต่ำ -ขัดแย้ง แข่งขัน และมีข้อจำกัด -ลำดับความสำคัญผิดพลาด -ไม่สนใจความรู้สึกระหว่างกัน	-ขาดการบูรณาการงาน -การปฏิบัติร่วมกันให้งาน บรรลุผลมีความยุ่งยาก	-ค่านิยม หรือการดำเนินชีวิต ของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน
วิธีแทรกเสริม	(การประชุมแบบเผชิญหน้า, การให้คำปรึกษา, การเจรจา ต่อรอง)	(ทบทวนขอบข่ายงาน, เปลี่ยนวิธีรายงาน, ปรับปรุงกลไกความร่วมมือ)	(เปลี่ยนบทบาทและเชื่อมโยง บทบาทหน้าที่ของกลุ่มใหม่)
กลุ่ม	-ความสัมพันธ์ บรรยากาตไม่ดี -การมีส่วนร่วมน้อย -ไม่เข้าใจเป้าหมายร่วมกัน -ภาวะผู้นำไม่เหมาะสม -ขาดความไว้วางใจกัน	-งานที่ปฏิบัติไม่ชัดเจน -บทบาทไม่ชัดเจน -ความสัมพันธ์ในกลุ่มไม่ดี -บทบาทหัวหน้ามากเกินไป -การรายงานไม่เหมาะสม	-ขาดการสนับสนุนทรัพยากร -บุคลิกภาพของคนในกลุ่ม ขัดแย้งกัน
วิธีแทรกเสริม	(การสร้างทีม, จัดที่ปรึกษา)	(ลดความซ้ำซ้อน, สร้าง เสริมการนำตนเอง)	(ออกแบบกลุ่มใหม่,เปลี่ยน เทคโนโลยี)
บุคคล	-การตอบสนองความต้องการ จากองค์กรไม่ดี -ความรับผิดชอบสับสน -ไม่ยอมแก้ไขเปลี่ยนแปลง -การพัฒนาตนเองมีน้อย	-กำหนดขอบเขตงานไม่ ชัดเจน ไม่เหมาะสม -งานที่รับผิดชอบง่ายหรือ ยากเกินไป	-การเชื่อมโยงงานระหว่าง บุคคลมีน้อย -เสริมสร้างพลังอำนาจน้อย -ไม่เตรียมความพร้อมหรือการ ฝึกงานก่อน
วิธีแทรกเสริม	(ให้คำปรึกษา, วิเคราะห์ บทบาท, วางแผนอาชีพ)	ออกแบบงานใหม่, ปรับลด/ ขยายงาน)	(อบรมพัฒนา, โยกย้าย สับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติ)

กระบวนการแทรกเสริมเพื่อพัฒนาองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงควรใช้หลายวิธีการ เพราะจะได้ผลมากกว่าวิธีการเดียว ซึ่ง การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีลักษณะสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ (Gibson; Ivancevich; & Donnelly. 1997 : 469-470)

- 1) ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่
- 2) ผลของความร่วมมือของทุกคนสะท้อนให้เห็นจากการทำงานเป็นทีม
- 3) การออกแบบหรือจัดโครงสร้างใหม่และต้องได้รับการยอมรับจากทุกคน

1.5.5 ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง

กิบสัน ไอแวนเชวิช และโดเนลลี (Gibson; Ivancevich; & Donnelly. 1997 : 457-458) ได้กล่าวถึง ผู้มีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เรียกว่า ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 3 รูปแบบ ดังนี้

- 1) ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก (external change agents) เป็นการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยหรือที่ปรึกษาต่างๆ เข้ามาจัดกระบวนการแทรกเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในรูปแบบการฝึกอบรม การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นต้น
- 2) ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจากภายใน (internal change agents) เป็นคนในองค์กรที่รู้ปัญหาภายในองค์กรเป็นอย่างดี เช่น อาจเป็นกลุ่มผู้บริหารที่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับจุดที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยสัญญาณที่บ่งชี้ว่ามีความก้าวหน้าเกิดขึ้นจากการพัฒนาองค์กร เช่น การประสานงาน การแลกเปลี่ยนทรัพยากร การพัฒนาเจตคติต่อการทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นความรู้สึกในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากองค์กรนั่นเอง
- 3) ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายใน ในบางกรณีองค์กรอาจใช้รูปแบบผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยการตั้งกลุ่มทำงานเล็กๆ ขึ้นมาในองค์กรซึ่งอาจมาจากตัวแทนของฝ่ายต่างๆ หรืออาจเป็นกลุ่มผู้บริหารก็ได้ เพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร หรืออาจให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกสนับสนุนให้กลุ่มผู้บริหารเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร รูปแบบนี้ค่อนข้างมีประสิทธิภาพสูงเพราะเป็นการทำงานร่วมกันของผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญผสมผสานกับผู้ปฏิบัติงานภายในที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและมีความสัมพันธ์อันดี และสามารถสื่อสารกับคนในองค์กรได้ดีกว่า

สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะใช้กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกโรงเรียนและภายในโรงเรียน กล่าวคือ ผู้วิจัยจะมีบทบาทเป็นผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่จะเข้าไปทำงานตามรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูร่วมกับกลุ่มครูผู้ร่วมศึกษาซึ่งเป็นผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน โดยจะสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและการเป็นหุ้นส่วนกันของผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการตั้งแต่ต้น ซึ่งรูปแบบที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาโรงเรียนมากที่สุด

สมิทธเรอร์ ฮูสตัน และแม็คอินไทร์ (Smither; Houston; & McIntire, 1996 : 67) ได้เปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและภายในองค์กรไว้ดังนี้

ตาราง 2 ข้อดีและข้อจำกัดของผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและภายใน

	ข้อดี	ข้อจำกัด
ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก	-ได้รับความเชื่อถือในความเชี่ยวชาญ -ไม่มีเบื้องหลังหรือผลประโยชน์กับองค์กร -ไม่มีอคติ ความลำเอียง -มีประสบการณ์พัฒนาองค์กรอื่นๆ มาจำนวนมาก	-รับรู้ข้อมูลจากภายนอก -ความรู้และความเข้าใจเทคโนโลยีขององค์กรน้อย -มีข้อจำกัดด้านเวลาและการดำเนินการ
ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจากภายใน	-คนในองค์กรยอมรับ -รู้จักคน วัฒนธรรมและปทัสถานขององค์กร -มีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร -รู้และเข้าใจเทคโนโลยีขององค์กรเป็นอย่างดี -มีเวลาดำเนินการได้ต่อเนื่อง	-อาจไม่มีความเชี่ยวชาญ -ประสบการณ์พัฒนาองค์กรมีน้อย -อาจมีเบื้องหลังกับองค์กร -อาจมีอคติ ความลำเอียง

ลักษณะสำคัญของผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงที่จะนำการพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จนั้น สมิทเธอร์ ฮุสตัน และแม็คอินไทร์ (Smither; Houston; & McIntire, 1996 : 63) เสนอว่า ในการพัฒนาองค์กรผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เป็นตัวแทนจากภายนอกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือตัวแทนจากภายในองค์กรควรมีลักษณะสำคัญดังนี้

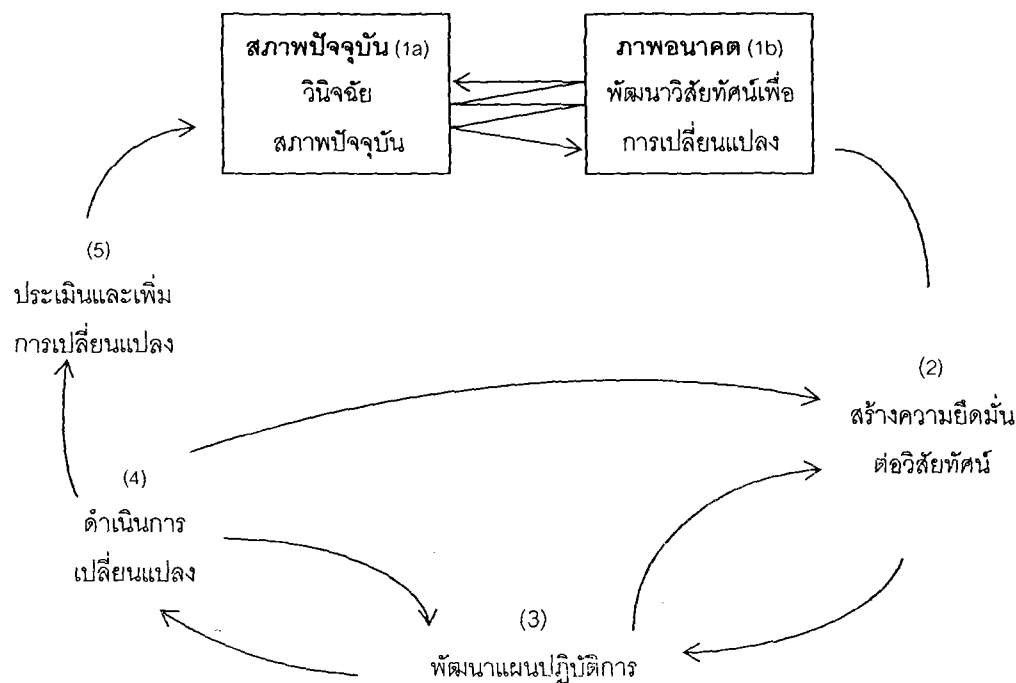
- 1) มีทักษะในการสื่อสารดี เป็นผู้ฟังที่ดี เห็นความสำคัญและความสามารถในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้
- 2) มีความรู้ความเข้าใจในการแก้ปัญหาโดยเชื่อมโยงฐานทฤษฎี (theory based) กับวิธีการ (method) ให้เป็นกระบวนการแทรกเสริมที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในองค์กร
- 3) มีทักษะการจัดประสบการณ์หรือสร้างสรรค์การเรียนรู้ เพื่อให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสม
- 4) มีความตระหนักรู้ตนเอง รวมไปถึงความสามารถในการรับรู้ความรู้สึกและเข้าใจความต้องการและแรงจูงใจของผู้อื่น

1.5.6 แบบจำลองในการพัฒนาองค์กร

แบบจำลอง (models) ในการพัฒนาองค์กรนั้นมีผู้เสนอไว้หลายรูปแบบ แต่ที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้ในโรงเรียนมี 3 รูปแบบ คือ รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการเป็นฐานการเปลี่ยนแปลง ของซีเนียร์ รูปแบบการจัดการเพื่อการพัฒนาองค์กร ของกิบสัน ไอแวนเซวิช และโดนเนลลี และรูปแบบการพัฒนาองค์กรโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ ของสมิทเธอร์ ฮุสตัน และแม็คอินไทร์ รายละเอียดแต่ละรูปแบบมีดังนี้

1) รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการเป็นฐานการเปลี่ยนแปลง

ซีเนียร์ (Senior, 2002 : 312) เสนอว่า การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ควรใช้รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการเป็นฐานการเปลี่ยนแปลง กรอบความคิดสำคัญก็คือ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร และการกำหนดภาพอนาคต และไปให้ถึงภาพอนาคตนั้นโดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ที่มา: Senior. (2002). *Organizational Change*. P.312

กระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ขั้นตอนนั้นมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1a การวินิจฉัยสภาพปัจจุบัน ในขั้นนี้สามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ PETS มาประยุกต์ใช้ได้ โดยวิเคราะห์แรงกดดันจากส่วนต่างๆ ต่อไปนี้คือ การเมือง (policies) เศรษฐกิจ (economics) เทคโนโลยี (technology) และสังคมวัฒนธรรม (socio-cultural factor) เพื่อศึกษาว่ากระแสการเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นั้นจะอธิบายสิ่งที่เป็แรงจูงใจและความผูกพันกับองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน สายการปฏิบัติและโอกาสในการทำงาน ภาวะผู้นำ การได้รับการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม รวมไปถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นที่ 1b วิเคราะห์ความคาดหวังขององค์กรเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นภาพอนาคตขององค์กร

ขั้นที่ 2 สร้างความยืดหยุ่นผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และมุ่งมั่นที่จะดำเนินการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวิสัยทัศน์ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และในระดับองค์กร

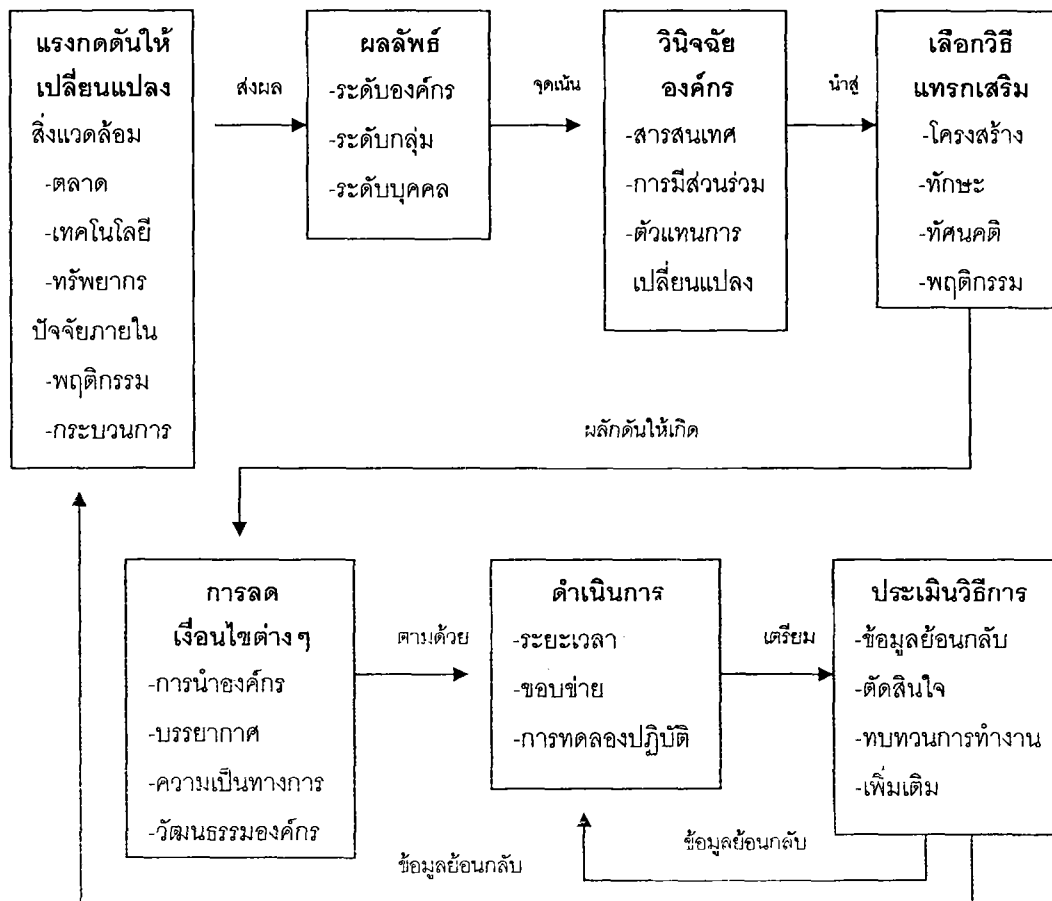
ขั้นที่ 3 พัฒนาแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้องค์กรต้องจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาองค์กร โดยแผนนั้นจะต้องตอบคำถามว่าจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงอะไรเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ ใครคือผู้ปฏิบัติหรือเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการแทรกเสริมคืออะไร ต้องใช้อย่างไร และได้มาจากที่ไหน

ขั้นที่ 4 ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้ต้องใช้เทคนิควิธีการหลายๆวิธีมาเป็นเครื่องมือแทรกเสริมในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น การสำรวจเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ การประชุมแบบเผชิญหน้า การใช้บทบาทเจรจาต่อรอง การจัดกระบวนการให้คำปรึกษา การสร้างทีม หรือ การวางแผนชีวิตและการทำงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 5 การประเมินและเพิ่มการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวิธีการวัดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีหลายวิธีเช่น การสำรวจหรือตรวจสอบร่องรอย การสัมภาษณ์รายบุคคล หรือจัดสนทนากลุ่ม ตรวจสอบอัตราความล้มเหลวหรือการขาดหายไป การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติของกลุ่ม หรือเทคนิคการวาดภาพองค์กรแทนการอธิบายด้วยคำพูด เป็นต้น สิ่งที่ต้องระมัดระวังก็คือ การประคับประคองให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว ไม่ใช่เกิดขึ้นแล้วหายไปอย่างรวดเร็ว

2) รูปแบบการจัดการเพื่อการพัฒนาองค์กร

กิบสัน ไอแวนเซวิช และโดนเนลลี (Gibson; Ivancevich; & Donnelly. 1997 : 14) เสนอรูปแบบการจัดการเพื่อการพัฒนาองค์กรไว้ดังภาพประกอบ 4 ซึ่งจะเห็นว่า แรงกดดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นมาจากสิ่งแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร ดังนั้นต้องมีการวินิจฉัยองค์กรเพื่อค้นหาจุดที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง และเลือกวิธีการแทรกเสริมที่เหมาะสม พร้อมทั้งผลักดันให้มีการลดปัจจัยเงื่อนไขต่างๆ ที่เป็นอุปสรรค หลังจากนั้นก็ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ และประเมินวิธีการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงาน หรือลดปัจจัยเงื่อนไขต่างๆ เพื่อให้การพัฒนาองค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุด



ภาพประกอบ 4 รูปแบบการจัดการเพื่อการพัฒนาองค์กร

ที่มา: Gibson; Ivancevich; & Donnelly. (1997). *Organ- Behavior Structure Process*. P.14

3) รูปแบบการพัฒนาองค์กรโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ

สมิทเธอร์ ฮุสตัน และแม็คอินไทร์ (Smither; Houston; & McIntire. 1996 :147-148) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาองค์กรโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ ซึ่งแบ่งระยะการดำเนินการพัฒนาองค์กรเป็น 8 ระยะ ดังนี้

1) ระยะสังเกตการณ์องค์กร (scouting) เป็นกระบวนการอธิบายสภาพ รูปแบบ และสารสนเทศในองค์กรเกี่ยวกับขนาด โครงสร้าง ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และการลำดับความสำคัญของงานและการปฏิบัติ

2) ระยะเข้าสู่กระบวนการ (entry) ระยะนี้เป็นการเริ่มสำรวจธรรมชาติปัญหาในองค์กร และกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (good rapport) ระหว่างผู้วิจัย (researcher) และผู้ปฏิบัติงาน (practitioners) ในองค์กร เพื่อให้เกิดความเชื่อใจ และมีอิสระที่จะให้ร่วมมือในการดำเนินการ

3) ระยะรวบรวมข้อมูลในองค์กร (data collection) เป็นระยะการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปร เงื่อนไข และกระบวนการต่างๆ ในองค์กร ซึ่งต้องใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ได้สารสนเทศครอบคลุมครบถ้วน อันจะนำไปสู่ทำความเข้าใจสภาพองค์กรให้ชัดเจนมากที่สุด

4) ระยะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (data feedback) เมื่อมีการรวบรวมข้อมูลในองค์กรและวิเคราะห์เป็นสารสนเทศแล้ว นักวิจัยและผู้ปฏิบัติจะร่วมประชุมกันเพื่อสะท้อนสิ่งที่เห็นจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรและนำไปสู่การพัฒนากรอบความคิดเพื่อทำความเข้าใจปัญหา และการวินิจฉัยองค์กรเพื่อสร้างแผนปฏิบัติการ

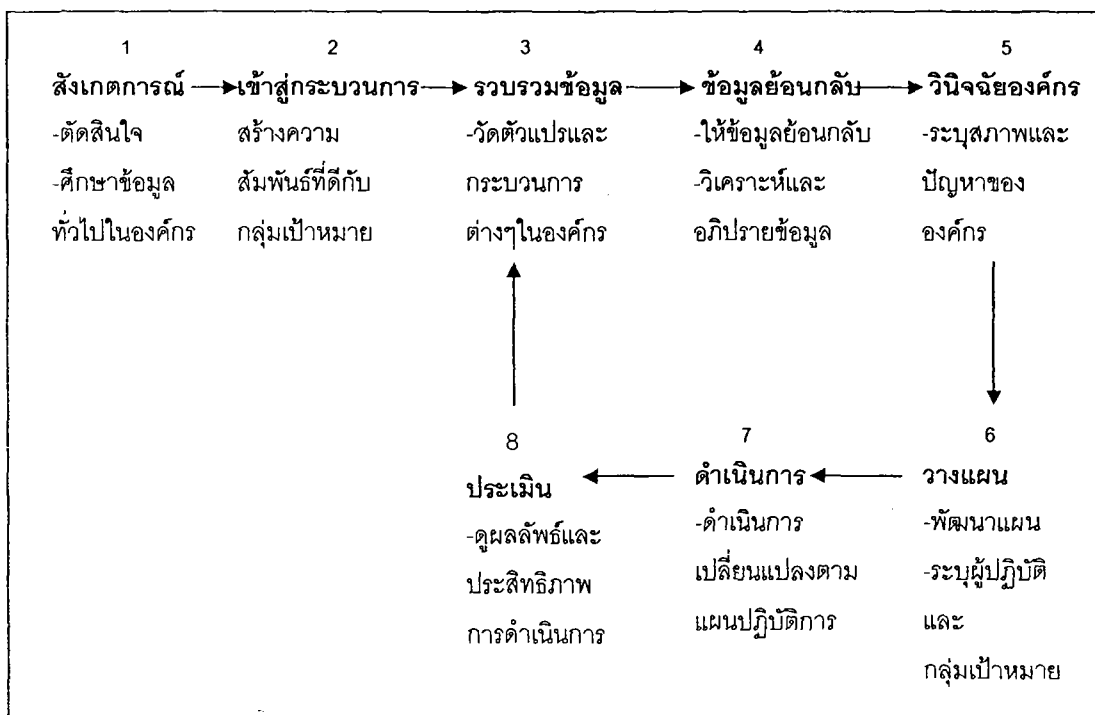
5) ระยะวินิจฉัยองค์กร (diagnosis) เป็นระยะการระบุปัญหาและโอกาสในการแก้ไขปรับปรุง ในขั้นนี้ผู้ปฏิบัติและผู้วิจัยจะมาแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และความรู้และทักษะเพื่อทำความเข้าใจองค์กร

6) ระยะวางแผนปฏิบัติการ (action planning) เมื่อระบุปัญหาสำคัญแล้ว จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาร่วมกันของนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงาน ทักษะการการแก้ปัญหา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และองค์กรให้การสนับสนุนทรัพยากร

7) ระยะดำเนินการตามแผน (action implement) เป็นระยะร่วมมือกันปฏิบัติการแก้ไขปัญหตามแผนที่วางไว้ และในกรอบเวลาที่กำหนด มีกระบวนการกำกับติดตามการแทรกเสริม เพื่อให้การแก้ไขปัญหเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

8) ระยะประเมิน (evaluation) เป็นระยะการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติตามแผนว่ามีผลลัพธ์เป็นอย่างไร กลยุทธ์ที่ใช้มีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน ซึ่งจะนำไปสู่ระยะการรวบรวมข้อมูลใหม่เพื่อดำเนินการพัฒนาองค์กรในวงรอบต่อไป

รูปแบบการพัฒนาองค์กรโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการของ สมิทเธอร์ ฮูสตัน และแม็คคินไทร์ ทั้ง 8 ระยะ แสดงในภาพประกอบ 5 ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 รูปแบบการพัฒนาองค์กรโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ

ที่มา: Smither; Houston; & McIntire. (1996). *Organization Development : Strategies for Changing Environment*. P.147

รูปแบบการพัฒนาองค์กรโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการนี้มีความเหมาะสมมากกับการพัฒนาองค์กรที่เน้นการให้ผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างข้อผูกพันในการดำเนินงานร่วมกันตั้งแต่ต้น หากองค์กรใช้ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาร่วมดำเนินการกับผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การวิจัยแบบนี้จะเรียกว่า การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะใช้รูปแบบการพัฒนาองค์กรด้วยกระบวนการ PAR นี้ โดยผู้วิจัยจะสังเคราะห์รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการเป็นฐานการเปลี่ยนแปลงของ ซีเนียร์ (Senior. 2002 : 312) รูปแบบการจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรของ กิบสัน ไอแวนเชวิช และโดนเนลลี (Gibson; Ivancevich; & Donnelly. 1997 : 14) และรูปแบบการพัฒนาองค์กรโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการของ สมิทเธอร์ ฮุสตัน และแม็คอินไทร์ (Smither; Houston; & McIntire. 1996 : 147-148) เข้าด้วยกัน และออกแบบกระบวนการพัฒนาองค์กรให้เป็นกระบวนการ PAR ที่เน้นการมีส่วนร่วม (participation) และการเป็นหุ้นส่วน (partnership) ของกลุ่มครูในโรงเรียนที่เป็นผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรูปแบบการพัฒนาองค์กรทั้ง 3 รูปแบบก็มีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์และแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 ข้อดีและข้อจำกัดของรูปแบบการพัฒนางานองค์กร

รูปแบบ	ข้อดี	ข้อจำกัด
รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการ เป็นฐานการเปลี่ยนแปลง ของซีเนียร์	- มีการเสนอภาพเปรียบเทียบระหว่างสภาพปัจจุบันและภาพอนาคตเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ชัดเจน - มีขั้นตอนที่เน้นการสร้างคามยึดมั่นผูกพันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาแผนและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร	- มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนางานว่าอยู่ตรงจุดใด แต่ในขั้นตอนการดำเนินการจะเน้นการสะท้อนกลับว่ามีความยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์หรือไม่ โดยไม่ได้สะท้อนเป้าหมายที่เป็นภาพอนาคตโดยตรง ซึ่งอาจทำให้ผลการพัฒนาไม่ตรงเป้าหมายได้
รูปแบบการจัดการเพื่อ พัฒนางานของ กีบสัน ไอแวนเซวิชและโดนเนลลี	- ให้ความสำคัญในขั้นตอนการวินิจฉัยองค์กรที่ต้องระบุผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น และเลือกวิธีการแทรกเสริมที่เหมาะสม - ในขั้นตอนการดำเนินการเน้นข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้สามารถปรับปรุงกระบวนการได้	- เป้าหมายในการพัฒนางานองค์กรสะท้อนจากผลลัพธ์ขององค์กร ยังขาดการวิเคราะห์ในเชิงเป้าหมายและวิสัยทัศน์องค์กรเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนา - ขึ้นประเมินผล เน้นประเมินวิธีการพัฒนา ไม่ได้เน้นประเมินผลการพัฒนาว่าตอบสนองเป้าหมายหรือไม่
รูปแบบการพัฒนางานองค์กร โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ ของ สมิตเธอร์ ฮูสตัน และแม็คอินไทร์	- เน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยบทบาทผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก - มีการศึกษาข้อมูลองค์กร เข้าสู่กระบวนการ รวบรวมข้อมูลและให้ข้อมูลย้อนกลับ อย่างละเอียดรอบคอบก่อนที่จะเริ่มการพัฒนา	- เน้นการแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ ไม่ได้เน้นที่วิสัยทัศน์องค์กรซึ่งเป็นภาพใหญ่ - การประเมินพิจารณาจากผลลัพธ์และประสิทธิภาพการดำเนินการเท่านั้น ไม่ได้ประเมินเป้าหมายขององค์กร

จากข้อดีและข้อจำกัดของทั้ง 3 รูปแบบกล่าว ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขั้นตอนและวิธีการทั้ง 3 รูปแบบมาเป็นรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ (1) การสร้างความตระหนักร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา (2) การศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและระบุปัญหาของโรงเรียน (3) การพัฒนา

โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน (4) การดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น และ (5) การประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์

1.5.7 การรวบรวมข้อมูลในองค์กร

สมิทธเรอร์ ฮูสตัน และแม็คอินไทร์ (Smither; Houston; & McIntire, 1996 :147-148) เสนอว่า การรวบรวมข้อมูลในองค์กรสามารถดำเนินการได้ 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยแหล่งข้อมูลในแต่ละระดับ ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 แหล่งข้อมูลในองค์กร

ระดับ	แหล่งข้อมูล / ข้อมูล
องค์กร	1) โครงสร้างองค์กร 2) ระบบหลักต่างๆ 3) องค์กรประกอบด้านสิ่งแวดล้อมองค์กร 4) ผลลัพธ์ขององค์กร 5) การกระจายทรัพยากรในองค์กร
กลุ่ม	1) โครงสร้างกลุ่ม งาน และพฤติกรรม 2) องค์กรประกอบของกลุ่ม 3) ปทัสถานขององค์กร 4) ความสัมพันธ์ภายใน 5) ผลผลิตภาพของกลุ่ม ความพึงพอใจ และทักษะต่างๆ
บุคคล	1) คุณลักษณะของบุคคล 2) คุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 3) ขอบข่ายของงานที่แต่ละคนปฏิบัติ 4) ผลผลิตภาพของบุคคล ความพึงพอใจ และทักษะต่างๆ

การรวบรวมข้อมูลในองค์กรควรพิจารณาความเหมาะสมกับจุดประสงค์และข้อมูลที่ต้องการ ในแต่ละวิธีการมีข้อดีและข้อจำกัดซึ่ง สมิทธเรอร์ ฮูสตัน และแม็คอินไทร์ (Smither; Houston; & McIntire. 1996 : 150) ได้เปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคการรวบรวมข้อมูลในองค์กรไว้ในตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 เปรียบเทียบความแตกต่างของเทคนิคการรวบรวมข้อมูลในองค์กร

เทคนิค	ชนิดข้อมูล	ข้อดี	ข้อจำกัด	การตอบสนอง
1) รวบรวมจากเอกสาร	ปริมาณ/คุณภาพ	- ไม่มีความต้องการส่วนตัว - สอดแทรกเข้ามา	- เข้าถึงยาก - ขาดความแม่นยำ	ไม่มี
2) สัมภาษณ์รายบุคคล	คุณภาพ	- ปรับเปลี่ยนได้ระหว่างการรวบรวม - ข้อมูลที่ได้มีรายละเอียด - เป็นโอกาสสร้างความเข้าใจ - ผู้ถูกสัมภาษณ์เต็มใจให้ข้อมูล	- ผู้สัมภาษณ์อาจลำเอียง - ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความลำเอียง	สูง
3) สังเกต	คุณภาพ	- ได้ข้อมูลพฤติกรรมและบริบทองค์กรโดยตรง - สารสนเทศไม่ได้มากความทรงจำ - ปรับเปลี่ยนได้ระหว่างการรวบรวม	- ผู้ถูกสังเกตไม่เข้าใจและอาจมีความลำเอียง	ต่ำ
4) สนทนากลุ่ม	คุณภาพ	- ใช้เวลาน้อย ได้สารสนเทศมาก - ใช้ข้อมูลสร้างเป็นแบบสอบถามได้ - สร้างความเข้าใจในผลจากการสำรวจด้วยแบบสอบถาม	- ผู้ร่วมสนทนาเข้าใจคลาดเคลื่อน - อาจมีความลำเอียงเพราะผู้ปฏิบัติอาจเป็นผู้ร่วมสนทนาเองหรือเป็นเพื่อน - ผู้ดำเนินการต้องชำนาญ	สูง
5) สำรวจด้วยแบบสอบถาม	ปริมาณ	- ข้อมูลใช้เปรียบเทียบได้ - ได้ข้อมูลจากคนกลุ่มใหญ่ - ใช้เวลามาก ได้สารสนเทศน้อย - มีอิสระในการตอบ	- ต้องสร้างโดยผู้เชี่ยวชาญ - จำกัดอิสระในการตอบ	ต่ำ
6) การวัดทางจิตวิทยา	ปริมาณ	- ให้สารสนเทศด้านจิตวิทยา - ให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายบุคคล - ให้สารสนเทศเพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	- ต้องสร้างโดยผู้เชี่ยวชาญ - อาจเกิดข้อผิดพลาดจากการวัด	ปานกลาง

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีวิจัย ซึ่งต้องเน้นการมีส่วนร่วมและการเป็นหุ้นส่วนของผู้เกี่ยวข้องตลอดกระบวนการ ซึ่งขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยและผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลอย่างหลากหลาย โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ในการรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่ต้องการ การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และข้อสรุปที่จะเกิดจากข้อมูล ซึ่งทั้งหมดเป็นประโยชน์ร่วมกันของผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง

1.5.8 การพัฒนาองค์กรภาครัฐ (OD in public sector)

แม็คคอนกี (McConkie, 1993 : 632-642) ได้เสนอว่า การพัฒนาองค์กรภาครัฐนั้นมีความยุ่งยากและมีปัญหา ซึ่งต้องตระหนักดังต่อไปนี้

1) ปรัชญาพื้นฐานแตกต่างจากองค์กรภาคเอกชน องค์กรภาครัฐจะมีแนวโน้มเป็นองค์กรที่มีระบบบริหารปกติเป็นแบบพิธีการ (bureaucratic norms) มีรูปแบบพฤติกรรมเป็นทางการ ดังนั้นการพัฒนาองค์กรจึงยากและมีความละเอียดอ่อนหรือแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยในบางองค์กร

2) องค์กรภาครัฐมีการมอบอำนาจหน้าที่และจัดกระบวนการตัดสินใจหลายชั้น มีการตรวจสอบและการรายงานหลายระดับ ซึ่งเป็นความยุ่งยากในการพัฒนาองค์กรเพราะมีคนจำนวนมากหลายระดับเข้ามาเกี่ยวข้อง และสวนทางกับวิถีคิดที่ต้องการให้การสนับสนุนในองค์กร และการตัดสินใจต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว

3) มีความยุ่งยากในการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาองค์กร งบประมาณที่มาจากภายนอกก็มีจำนวนน้อย ต้องรอการสนับสนุนจากหน่วยงานบังคับบัญชา และต้องผ่านการพิจารณาอนุมัติหลายคนหลายชั้นตอน จึงเสี่ยงต่อการไม่ยอมรับหากขาดการสื่อสารที่ดี

4) องค์กรภาครัฐมีความสนใจต่อประเด็นปัญหาที่หลากหลาย มีนโยบาย การให้รางวัลและการสร้างค่านิยมในองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้นกระบวนการแทรกเสริมเพื่อพัฒนาองค์กรจึงมีลักษณะดำเนินการในจุดเล็กๆ (small scale) เช่น ทำในกลุ่ม หรือฝ่ายเดียว เป็นต้น

5) คนในองค์กรภาครัฐจะมีอุปนิสัยในการปฏิบัติงานที่ยึดติดกฎระเบียบ และไม่ต้องการเสี่ยง ดังนั้นวิธีปฏิบัติต้องมีความรอบคอบและมีเหตุผล ดังนั้นจะเห็นว่าการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นมืออาชีพในองค์กรภาครัฐจึงมีความล่าช้า

6) การตัดสินใจในองค์กรภาครัฐ จะกระทำจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง ซึ่งขัดแย้งกับวิถีคิดในการพัฒนาองค์กรที่ต้องการเพิ่มการควบคุมและการนำตนเอง (self-direction) ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้นกระบวนการแทรกเสริมจึงเป็นเหมือนการดำเนินการที่สนับสนุนนโยบายของผู้บริหารระดับสูงถึงแม้ว่านโยบายบางอย่างไม่มีความจำเป็นหรือเหตุผลที่ต้องปฏิบัติ

จากลักษณะขององค์กรภาครัฐที่มีความซับซ้อนดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาองค์กรจะต้องออกแบบกระบวนการแทรกเสริมอย่างระมัดระวัง ง่ายต่อการทำความเข้าใจตรงกัน และเป็นไปได้จริงในการปฏิบัติ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ โรงเรียน จัดได้ว่าเป็นองค์กรภาครัฐที่มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการ มีกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ดังนั้นผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียนจะต้องประสาน ทำความเข้าใจ และเรียนรู้ ตลอดจนปรึกษาร่วมกับกลุ่มครูผู้ร่วมศึกษาอย่างละเอียดรอบคอบ และใช้แนวคิดและหลักการที่จะพัฒนาโรงเรียนอย่างระมัดระวัง

1.5.9 การพัฒนาองค์กรของโรงเรียน

ฮอปกินส์ (Hopkins. 2001 : 29) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียนไว้ดังนี้

- 1) วิธีการพัฒนาองค์กรของโรงเรียนนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับสุขภาวะขององค์กร ซึ่งตัดสินโดยประสิทธิผลขององค์กรที่เกิดขึ้น
- 2) กระบวนการแทรกเสริมเพื่อพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนต้องยึดเอา "คน" เป็นตัวตั้ง ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเกี่ยวข้องกับชีวิตของครูและนักเรียน
- 3) การพัฒนาองค์กรจะต้องวินิจฉัยเงื่อนไขภายในที่ต้องการพัฒนาและมีการสำรวจข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นหลักฐานยืนยันประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่ใช้พัฒนาองค์กร

นอกจากนี้แล้วการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ต้องยึดหลักการสำคัญดังนี้ (Hopkins. 2001 : 18)

- 1) มุ่งผลสัมฤทธิ์นักเรียน และมุ่งคุณภาพการสอนและการเรียนรู้
- 2) เสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อเพิ่มตระหนักต่อความรับผิดชอบ เสริมสร้างทักษะต่างๆ และอิสรภาพทางวิชาการ
- 3) อาศัยการวิจัยเป็นฐานและมีทฤษฎีรองรับ ในการสอน การเรียนรู้ และการพัฒนาโรงเรียนจะต้องมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แข็งแกร่งสนับสนุนกลยุทธ์หรือโปรแกรมการพัฒนา
- 4) มีลักษณะเฉพาะบริบท การพัฒนาโรงเรียนต้องไม่ยึดติดว่า "กลยุทธ์เดียวใช้ได้ทุกองค์กร" ดังนั้นต้องออกแบบกระบวนการแทรกเสริมให้เหมาะสม
- 5) การเสริมศักยภาพต้องเป็นไปตามธรรมชาติ เน้นความยั่งยืน และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้ครูทำงานและสร้างเครือข่ายแบบมืออาชีพ
- 6) สร้างแรงจูงใจให้ครูศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม และมีการสะท้อนผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 7) ต้องดำเนินการอย่างเข้มแข็ง กระตือรือร้น
- 8) มีกลยุทธ์และกระบวนการแทรกเสริมที่เป็นระบบ โดยใช้แนวคิดการวิจัยปฏิบัติการและการพัฒนาองค์กร
- 9) อาศัยการสนับสนุนจากภายนอก อาศัยทั้งการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ และต้องมีนโยบายที่เอื้อต่อการดำเนินการ
- 10) ต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง ให้เกิดพลังการสร้างสรรค์ที่จะเปลี่ยนแปลงจากภายใน

ในการออกแบบกระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียนนั้น โอเวนส์ (Owens, 1987 : 220-227) เสนอว่าจะต้องมีลักษณะ 10 ประการดังนี้

1) เป้าหมายการพัฒนาองค์กรของโรงเรียน มี 2 ประการคือ ประการแรกเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของคนในโรงเรียน โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับการปรับพฤติกรรมในองค์กร บทบาท ความคาดหวัง ประเพณี และอุปนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน และประการที่สอง เพื่อปรับปรุงบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน และประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการพัฒนาองค์กรอาจเป็นการปรับปรุงโปรแกรมหรือหลักสูตรหรือปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หรือกำหนดเป้าหมายใหม่ให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

2) เป็นการปรับเปลี่ยนระบบใหม่ (system renewal) โดยการปรับเปลี่ยนนั้นคือการเพิ่มความสามารถ ลดเงื่อนไข และการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์

3) เป็นกระบวนการเชิงระบบ เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรที่มีระบบย่อยๆ ซ้ำซ้อนหลายระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กันและเคลื่อนไหวตลอดเวลา

4) จุดเน้นอยู่ที่คน (focus on people) โรงเรียนประกอบไปด้วยคนที่มีทัศนคติ ความรู้สึก และความคิดเห็นต่างกัน ดังนั้นการสื่อสารการพัฒนาองค์กรนั้นเป็นการกระตุ้นให้คนในองค์กรคิดและสื่อสารออกมา ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติและนำไปสู่การเรียนรู้ และเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ที่จะพัฒนาองค์กร

5) เน้นกลยุทธ์การให้การศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โดยอาจจะใช้วิธีการประชุมหรือการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงาน

6) เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์การปฏิบัติ ซึ่งเริ่มจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เฉพาะและร่วมกันพิจารณาว่าจากประสบการณ์ดังกล่าวสามารถเรียนรู้อะไรได้บ้าง

7) เป็นการเผชิญปัญหาจริง ซึ่งการพัฒนาองค์กรเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งปัญหาในโรงเรียนมักเกิดจากการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นการเปลี่ยนแปลงนโยบายจากภาครัฐ เกิดวิกฤติภาวะผู้นำ ไม่มีการตอบสนองที่รวดเร็ว ประสิทธิภาพองค์กรต่ำ หรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นต้น

8) แผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรต้องมีความกลมกลืน แผนมีการระบุกลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลา และทรัพยากรที่จำเป็น การแบ่งบทบาทหน้าที่ และการควบคุมกำกับติดตาม

9) การมีที่ปรึกษาเพื่อออกแบบกระบวนการแทรกเสริมหรือการมีผู้แทนการเปลี่ยนแปลงต้องเน้นการมีส่วนร่วมของคนในโรงเรียน

10) ต้องเกี่ยวพันกับการบริหารในระดับนโยบาย การพัฒนาองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งได้โดยไม่มีผลต่อส่วนอื่นๆขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาองค์กรของโรงเรียนจึงไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงครูโดยผู้บริหาร แต่ต้องร่วมกันเปลี่ยนแปลงทุกระดับ

สำหรับการวิจัยเพื่อพัฒนาโรงเรียนด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูครั้งนี้ การออกแบบกระบวนการพัฒนาโรงเรียน ผู้วิจัยและผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้ยึดแนวคิดการพัฒนาองค์กรทั่วไป ขณะเดียวกันก็พิจารณาหลักการการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้ได้รูปแบบและโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่พัฒนาขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

1.6 การวัดและประเมินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

การพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะในรูปแบบและลักษณะใด ย่อมต้องการจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ถึงแม้จะเกิดขึ้นกับส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร แต่ท้ายที่สุดก็จะก่อให้เกิดปฏิกิริยาลูกโซ่ (chain relation) ซึ่งจะสร้างผลกระทบต่อองค์กรโดยภาพรวม แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจได้รับการตอบรับหรือต่อต้านจากผู้ปฏิบัติ หรือมีปัญหาที่คาดไม่ถึงในการดำเนินงาน หรือสร้างผลกระทบทั้งที่ต้องการและไม่ต้องการในมิติต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้าและปัญหาในการพัฒนาองค์กร เพื่อที่จะแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ ซึ่งวิธีการวัดและประเมินการเปลี่ยนแปลง (measuring and change) ที่เกิดขึ้นในองค์กรสรุปได้เป็น 3 รูปแบบ คือ การประเมินการเปลี่ยนแปลงจากตัวแปรของกระบวนการและผลลัพธ์ การประเมินโครงการของ Kirkpatrick และการเปลี่ยนแปลงแบบอัลฟา เบต้า และแกมมา ซึ่งแต่ละรูปแบบมีรายละเอียดดังนี้ (Smither; Houston; & McIntire, 1996 : 280)

1) การประเมินการเปลี่ยนแปลงจากตัวแปรของกระบวนการและผลลัพธ์ (assessing change through process and outcome variables)

ถึงแม้องค์กรจะเป็นระบบเปิด ที่เกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในระดับต่าง ๆ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีตัวแปรมากมาย จนไม่สามารถจะติดตามและตรวจสอบปัจจัยต่าง ๆ ได้ครบถ้วน เพราะจะทำให้เสียเวลา มีต้นทุนสูง และไม่คุ้มค่า ดังนั้น การประเมินการพัฒนาองค์กรจะต้องกำหนดความสำคัญ เพื่อที่จะบ่งชี้ว่าการดำเนินงานมีความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร ปกติผู้วางแผนพัฒนาองค์กรจะให้ความสนใจกับตัวแปรสำคัญ 2 ประการ คือ

1.1) ผลกระทบของการพัฒนาองค์กรต่อปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (organization development's effects on interactions) เป็นการศึกษาปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและกลุ่ม เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ความไว้วางใจ แรงจูงใจ และภาวะผู้นำ เป็นต้น ว่าเปลี่ยนแปลงอย่างไรหลังจากการพัฒนาองค์กร โดยสามารถแบ่งการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อปฏิสัมพันธ์ทางสังคมออกเป็น 4 ระดับ คือ บุคคล ผู้นำ กลุ่ม และองค์กร

1.2) ผลกระทบของการพัฒนาองค์กรต่อผลลัพธ์ขององค์กร (organization development's effect on organizational outputs) เป็นการศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เช่น ผลผลิต คุณภาพ ความพอใจของลูกค้า และความพอใจของงาน เป็นต้น ซึ่งเราสามารถศึกษาผลกระทบของการพัฒนาองค์กรที่มีต่อผลลัพธ์ขององค์กรในระดับต่าง ๆ เช่นเดียวกับการศึกษาผลกระทบของการพัฒนาองค์กรที่มีต่อปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

2) เกณฑ์การประเมินโครงการของ Kirkpatrick (Kirkpatrick's four levels of criteria)

การพัฒนาองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับคนที่ต้องการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทิศทางที่ต้องการ จึงต้องมีแนวทางการประเมินที่แตกต่างจากการพัฒนาทั่วไป ซึ่ง Kirkpatrick นักวิชาการที่มีชื่อเสียงในการประเมินโครงการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้เสนอแนวความคิดในการประเมินความสำเร็จของโครงการ โดยแยกเกณฑ์การพิจารณาโครงการด้านทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

2.1) ปฏิกริยา (reaction) หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของผู้เรียนส่วนร่วมต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นเกณฑ์เบื้องต้นในการประเมินโครงการ ที่วัดปฏิกริยาตอบสนองที่บุคคลมีต่อการดำเนินโครงการ ซึ่งมักจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ร่วมโครงการ โดยใช้แบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลอย่างรวดเร็ว โดยถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั่วไป และทัศนคติที่มีต่อโครงการ แต่การประเมินปฏิกริยาจะมีระดับของความถูกต้อง และน่าเชื่อถือต่ำกว่าเกณฑ์ในระดับที่ลึกลงไป

2.2) การเรียนรู้ (learning) เป็นเกณฑ์การประเมินในระดับที่ลึกซึ้งกว่าการประเมินปฏิกริยา ซึ่งจะประเมินผลการฝึกอบรมหรือพัฒนาเกิดการเรียนรู้ โดยตรวจสอบว่าผู้ปฏิบัติมีความจำ ทักษะ และความเข้าใจเนื้อหา มโนทัศน์ กรอบความคิด และทฤษฎีของโครงการเพียงใด ซึ่งสามารถทำการทดสอบโดยใช้แบบทดสอบปกติที่ใช้ “กระดาษ ดินสอ (Paper and Pencil)” หรือการทดสอบเชิงปฏิบัติการต่าง ๆ ในแต่ละสถานการณ์

2.3) พฤติกรรม (behavior) เป็นเกณฑ์การแสดงออกของกลุ่มเป้าหมายว่ามีแผนพัฒนาการ และเปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยผู้ประเมินจะทำการประเมินว่าผู้ร่วมโครงการสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด หรือมีพฤติกรรมที่

เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการเพียงใด หรือมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่ และพฤติกรรมนั้นคงอยู่อย่างต่อเนื่องในระยะยาวหรือไม่

2.4) ผลลัพธ์ (output) เป็นการประเมินผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดจากการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะวัดจากผลผลิต ผลตอบแทน หรือความพึงพอใจที่เกิดขึ้นภายหลังจาสิ้นสุดโครงการ โดยประเมินจากความสัมพันธระหว่างผลการดำเนินงานของโครงการกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะต้องใช้วิธีการประเมินที่ละเอียดอ่อน และผู้ประเมินมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการประเมินสูง

3) การเปลี่ยนแปลงแบบอัลฟา เบต้า และแกมมา (alpha, beta and gamma change)

เป็นการประเมินผลลัพธ์ของโครงการพัฒนาองค์กร โดยมีคำถามสำคัญสำหรับการประเมินคือ “การดำเนินงานของโครงการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรขึ้น” เพื่อให้ได้ภาพของการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ จึงวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามระดับความซับซ้อนที่แตกต่างกันออกเป็น 3 ระดับ คือระดับบุคคล ระดับความสัมพันธ์ และระดับองค์กรและเรียก รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ประเภทนี้ว่า การเปลี่ยนแปลงแบบอัลฟา (alpha change) การเปลี่ยนแปลงแบบเบต้า (beta change) การเปลี่ยนแปลงแบบแกมมา (gamma change) เพื่อให้สมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญและรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

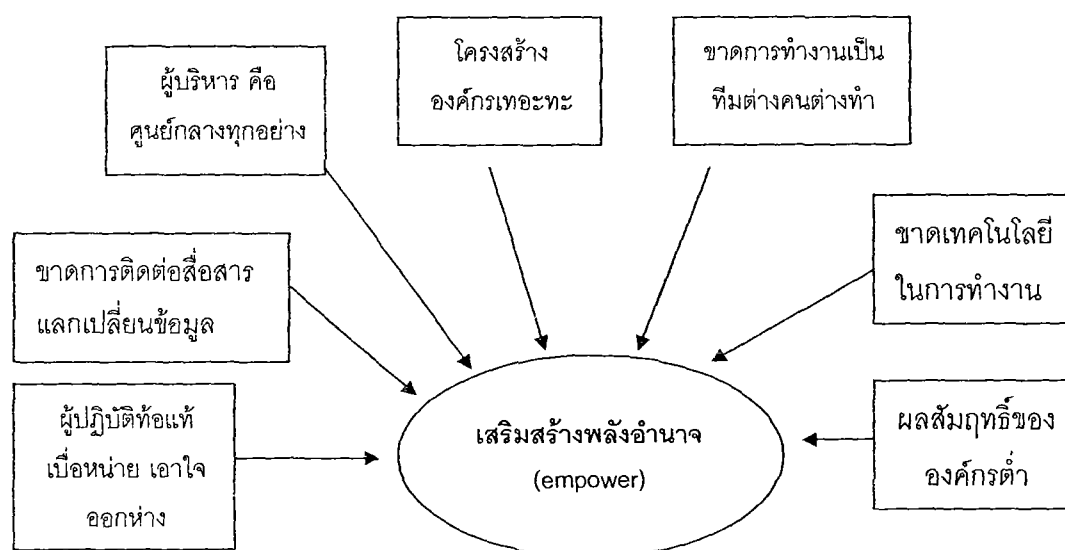
การประเมินผลลัพธ์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้บูรณาการรูปแบบการประเมินการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การประเมินโครงการของ Kirkpatrick ซึ่งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และผลลัพธ์ขององค์กรมากำหนดเป็นแนวทางการประเมินของผู้วิจัยและกลุ่มครูผู้ร่วมศึกษา ทั้งนี้เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีความเกี่ยวข้องกับปฏิบัตินี้ การเรียนรู้ และพฤติกรรมของครูในโรงเรียน และผลลัพธ์ของกระบวนการแทรกเสริมที่ได้ดำเนินการโดยแยกวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับโรงเรียน

ตอนที่ 2 หลักการและแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.1 ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

องค์กร เป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อร่วมกันทำงาน ประกอบอาชีพ สร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการออกสู่สังคม ในขณะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูงอยู่ตลอดเวลาองค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมภายนอกเพื่อขายสินค้าหรือให้บริการ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัว เพื่อการแข่งขันและให้ทันกับกระแสโลกภายนอก องค์กรที่ปรับตัวช้าหรือเกิดปัญหาขึ้น ภายในก็จะ เป็นองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพและเสียโอกาสไปในที่สุด ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่สุดคือ ปัญหาจากผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย สิ้นหวังในการทำงาน และเอาใจออกห่างองค์กร สิ่งเหล่านี้มีสาเหตุมาจากการที่ไม่ได้รับการสนองตอบจากองค์กรในการทำงานและการดำรงชีวิต ตัวอย่างเช่น องค์กรขาดความมั่นคง การทำงานขาดความก้าวหน้า ไม่เห็นความสำเร็จในงานที่ทำ เงินเดือนน้อย สวัสดิการไม่ดี สถานที่ทำงานเสี่ยงอันตราย เป็นต้น (Block. 1988 : 7; Scott; & Jaffe. 1991 : 14)

สาเหตุของปัญหาที่สำคัญที่สุดคือวัฒนธรรมการบริหารจัดการแบบเก่าที่มีผู้บริหารเป็นจุด ศูนย์กลางของทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรซึ่งมีลักษณะดังนี้คือ ผู้บริหารเป็นผู้ให้ทุกอย่างโดยไม่ได้เกิด จากความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ออกคำสั่งโดยไม่ฟังเสียงเรียกร้อง ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือ กระบวนการทำงานโดยไม่ได้ใช้ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์โดยไม่ รู้ว่าสิ่งนั้นทำได้หรือไม่ และควบคุมการทำงานทั้งหมดในองค์กร (Scott; & Jaffe. 1991 : 15)



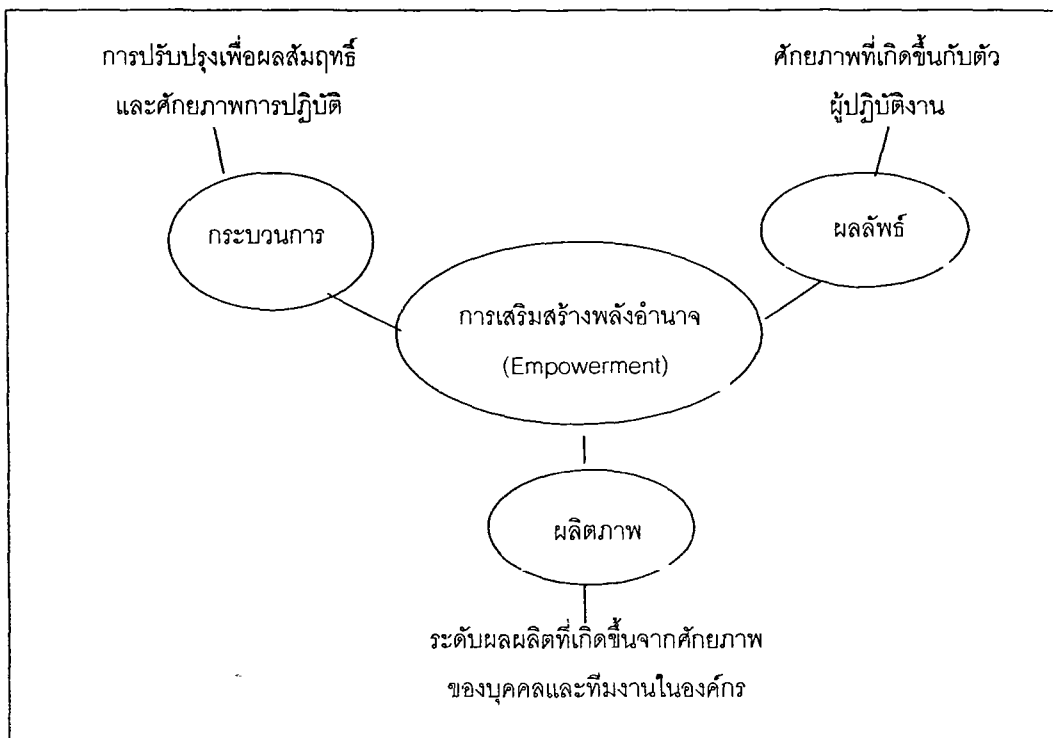
ภาพประกอบ 6 ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แนวคิดในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรที่มีปัญหาดังกล่าวมีการนำเสนอหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม โดยรูปแบบของ OD คือ การจัดระบบส่งข้อมูลในการทำงานย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ เรียนรู้ ปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแทรกเสริมอย่างเป็นระบบโดยผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนความเชื่อและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน และหาช่องทางในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน รวมไปถึง การสร้างทีมงาน การเชื่อมโยงการประสานงานระหว่างทีม และที่สำคัญที่สุดคือการกระจายอำนาจไปจากส่วนกลางให้ทุกคนมีส่วนร่วม (participation) ในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน นอกจากนี้แนวคิดเรื่อง การปรับโครงสร้างการบริหาร ลดขั้นตอนการทำงาน ลดขนาดขององค์กร และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน เรียกว่าการปรับรื้อระบบ (Re-Engineering) ก็ได้รับความสนใจเช่นกัน ซึ่งรูปแบบการพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม และรูปแบบการปรับรื้อระบบนี้เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรที่มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางเมื่อประมาณ 10 กว่าปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่มีการพูดถึงในต่างประเทศมาพร้อมๆ กันกับสองแนวคิดแรก ก็คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (Scott; & Jaffe. 1991 : 2-3 ; Baxter; & Lisburn. 1994 : 16-18)

2.2 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

มโนทัศน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นสิ่งที่ซับซ้อนเกินกว่าจะอธิบายด้วยความหมายในพจนานุกรมเท่านั้น (Kanpol. 1990 : 104) เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจต้องพิจารณาจากหลายองค์ประกอบที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์กร ในตัวบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน (Scott; & Jaffe. 1991 : 16) ซึ่งมีความหมายโดยสรุป ดังนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การตั้งเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์และวางแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ทำงานโดยกระจายอำนาจการตัดสินใจไปจากส่วนกลาง รวมไปถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ เจตคติ และความสามารถในแต่ละบุคคลกับกลุ่มหรือทีมงาน และให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์กร โดยการให้อำนาจและโอกาสกับแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่องค์กรต้องการ (Scott; & Jaffe. 1991 : 16 ; Zimmerman; & Rappaport. 1988 : 7)



ภาพประกอบ 7 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากความหมายดังกล่าวอาจพิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็น 3 ประเด็น คือ เป็นทั้งกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผลผลิต/ผลลัพธ์พลังอำนาจจากกระบวนการ และผลิตภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และยังเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือความต้องการ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาต่อองค์กรในทางบวก (Zimmerman. 2000 : 45-46) ในแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

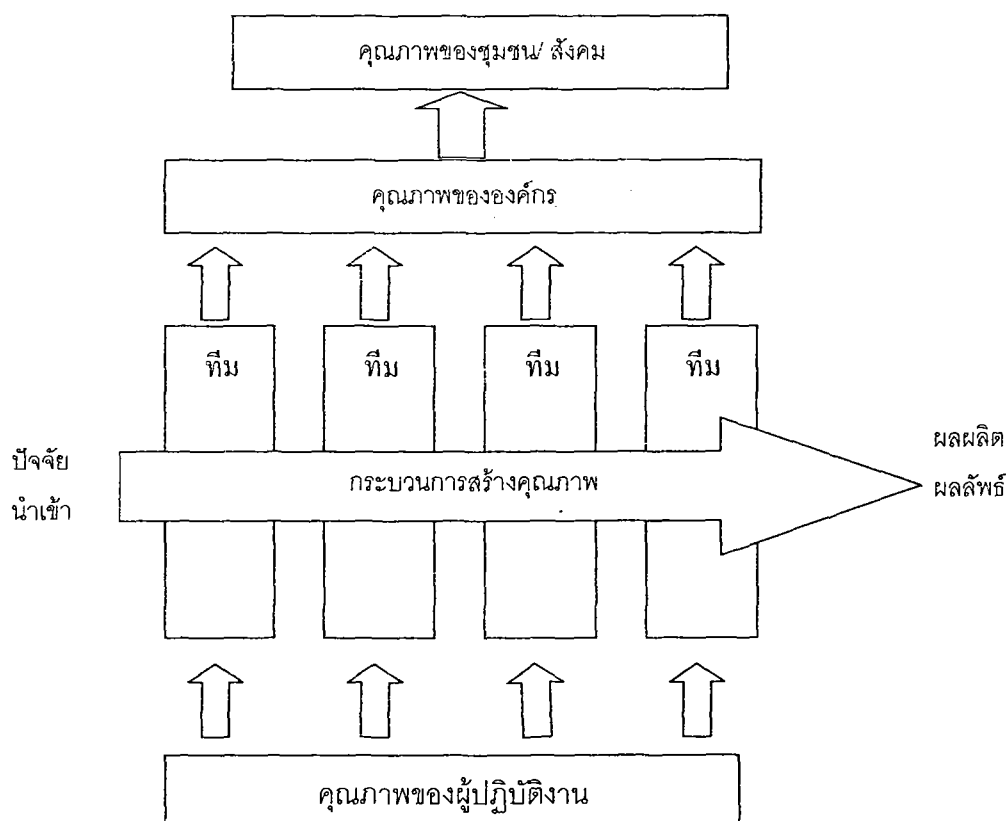
1) การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและทีมงานด้วยวิธีการต่างๆ ที่ครอบคลุมขอบข่ายและสภาพการทำงานทั้งหมดขององค์กร

2) การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งพิจารณาได้จากการพัฒนาตนเองจนมีความรู้สึกมีความเชื่อมั่นและรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจ

3) การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลผลิตของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของบุคคลและทีมงานในองค์กร ซึ่งถ้าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานทั้งส่วนบุคคลและทีมงานก็จะเพิ่มขึ้นส่งผลให้ผลผลิตจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย

2.3 เป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจขององค์กร

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า องค์กร เป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อร่วมกันทำงาน ประกอบอาชีพ ผลิตสินค้า หรือบริการออกสู่สังคม ดังนั้นความมั่นคงขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ซึ่งคุณภาพนั้นเกิดจากทุกอย่างที่มีอยู่ในองค์กรหลอมรวมกันหรือ “บูรณาการ” กันทั้งผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และการมีส่วนร่วมของทุกคนในหน่วยงาน (total involvement) ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม คุณภาพขององค์กรที่เกิดขึ้นจึงมีความเป็นองค์รวมทั้งองค์กรไม่สามารถแยกส่วนได้ ซึ่งคุณภาพของผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็ไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดจากฝ่ายใดเป็นการเฉพาะ (วิฑูรย์ สิมะโชติดี. 2545 : 213)



ภาพประกอบ 8 การบูรณาการกับคุณภาพในองค์กร

2.4 กระบวนการและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ซิมเมอร์แมน (Zimmerman. 2000 : 47) ได้วิเคราะห์กระบวนการและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 3 ระดับ ดังนี้

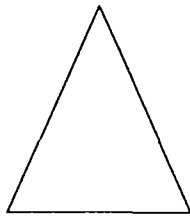
ตาราง 6 กระบวนการและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ระดับการวิเคราะห์	กระบวนการ	ผลลัพธ์
บุคคล	-การเรียนรู้ทักษะการตัดสินใจ -การจัดการทรัพยากร -การทำงานร่วมกับผู้อื่น	-ความรู้สึกรับผิดชอบ -ความตระหนัก -พฤติกรรมมีส่วนร่วม
องค์กร	-โอกาสในการตัดสินใจร่วมกัน -การแบ่งสรรความรับผิดชอบ -การให้ความเป็นผู้นำร่วมกัน	-การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ -เครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่น -การมีผลกระทบในเชิงนโยบาย
ชุมชน	-การเข้าถึงทรัพยากร -โครงสร้างการบริหารแบบเปิด -การยอมรับความหลากหลาย	-การจัดตั้งสหภาพหรือองค์กรชุมชน -การมีภาวะผู้นำที่หลากหลาย -ทักษะการอยู่อาศัยร่วมกันในชุมชน

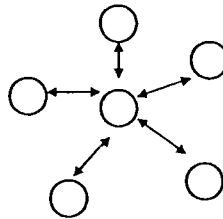
สำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น สก็อต และ เจฟเฟ (Scott; & Jaffe. 1991 : 14-22) เห็นว่า เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนหลายระดับ ซึ่งต้องพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ระดับรวมกัน คือ ระดับองค์กร ระดับทีมงาน และระดับบุคคล ดังนี้

1) ระดับองค์กร

องค์กร ถ้าแบ่งตามระบบการบริหารจะมี 2 ลักษณะ คือ แบบปิรามิด (pyramid) และแบบวงจรร (circle) ดังแสดงในภาพประกอบ ต่อไปนี้



แบบปิรามิด
(pyramid)



แบบวงจร
(circle)

ภาพประกอบ 9 ระบบการบริหารในองค์กร

ที่มา: Scott; & Jaffe. (1991). *Empowerment: Building a Committed Workforce*. p.22.

การบริหารงานแบบปิรามิดนั้นมีลักษณะการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย นโยบายกระทำจากบนลงล่าง ทุกคนทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย องค์กรปรับเปลี่ยนได้ช้า ความยืดหยุ่นน้อย การส่งข้อมูลย้อนกลับและติดต่อสื่อสารทำได้ลำบาก องค์กรที่มีลักษณะดังกล่าว คือ องค์กรราชการ ส่วนการบริหารงานแบบวงจรมีลักษณะตรงกันข้าม เป้าหมายสำคัญขององค์กรอยู่ที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์กรคือกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ องค์กรในลักษณะนี้ส่วนใหญ่เป็นองค์กรของภาคเอกชน

การที่องค์กรทุกองค์กรพยายามปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานองค์กรจากแบบ ปิรามิดไปเป็นแบบวงจร ถือได้ว่าเป็นก้าวแรกของที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับองค์กร นอกจากนี้แล้วการปรับโครงสร้างหรือการดำเนินการทุกอย่างขององค์กรต้องมีความมุ่งมั่นที่จะมุ่งไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ นั่นคือ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จในงานที่ทำ ได้ทำงานตามความต้องการ เต็มใจและต้องการความสำเร็จไม่ใช่จากการบังคับ หรือเพราะผลตอบแทน เพราะแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความเชื่อว่า คนทุกคนต้องการความเปลี่ยนแปลงในการทำงานและองค์กรคือผู้ที่หยาบยื่นโอกาสนั้นให้ผู้ปฏิบัติงาน

2) ระดับทีมงาน

ทีมในการทำงานคือ การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น ทุกคนในทีมงานต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของ

ทีมงานอย่างต่อเนื่อง และผลสัมฤทธิ์ในงานหรือผลผลิตภาพจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนั้น
แล้วยังต้องมีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานทั้ง
ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่มอีกด้วย

3) ระดับบุคคล

การเกิดองค์การการทำงานขึ้นในระยะแรก องค์การต้องการเพียงกำลัง
ร่างกายของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงทำงานตามคำสั่งให้เสร็จสมบูรณ์ และ
ไม่ต้องมีคำถามว่าทำไมต้องทำ แต่ในปัจจุบันไม่เป็นเช่นนั้น องค์การไม่ได้ต้องการเพียง
ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานให้เสร็จตามคำสั่ง แต่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจ เป็น
นักแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับผิดชอบงาน ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจ
ในระดับบุคคล จึงต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกต้องการ
ทำงานให้ดีที่สุด"เพื่อองค์กร" ไม่ใช่ทำงาน "เพราะหน้าที่หรือคำสั่ง" เท่านั้น

2.5 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ทฤษฎีที่นำมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้นมีอยู่ 2 ส่วนด้วยกันคือ
ทฤษฎีที่ใช้ในระดับบุคคล คือการรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) และทฤษฎีที่
ประยุกต์ใช้ในระดับองค์กร คือ การสร้างแรงจูงใจ (motivation) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง

ซิมเมอร์แมน (Zimmerman. 2000 : 48) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับ
บุคคลว่าเป็นการส่งเสริมคุณลักษณะด้านบุคคลให้รับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งหมายถึง การที่
บุคคลตัดสินใจความสามารถของตนเองเกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมบางอย่างว่าตนเองมี
ความสามารถที่จะนำทักษะที่มีหรือที่ฝึกฝนมาใช้ได้หรือไม่ ในระดับใด ซึ่งการที่บุคคลจะกระทำ
พฤติกรรมใดหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการคือ ความคาดหวังในความสามารถของตนเอง
และความคาดหวังในผลที่จะเกิดขึ้น (Bandura. 1986 : 391)

แบนดูรา (Bandura. 1986 : 399-401) ได้เสนอว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง
พัฒนามาจากแหล่งปัจจัยสำคัญ 4 ปัจจัยคือ ความสำเร็จในการกระทำ (enactive attainment)
การได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่น (vicarious experience) การชักจูงด้วยคำหรือข้อความ (verbal
persuasion) และสภาพทางกายภาพ (physiological state) ซึ่งแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ความสำเร็จในการกระทำ เป็นการอ้างอิงกระบวนการในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ทำสำเร็จหรือล้มเหลวกับสิ่งที่ทำในสถานการณ์อื่นว่าตนเองมีความสามารถหรือไม่มีความสามารถที่จะทำสิ่งนั้น ความสำเร็จจะทำให้บุคคลรับรู้และประเมินความสามารถของตนเองสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากล้มเหลวก็จะประเมินความสามารถของตนเองต่ำลง

(2) การได้เห็นประสบการณ์ของผู้อื่น เป็นการเรียนรู้จากการพฤติกรรมต้นแบบของผู้อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับตนเอง หรือการเปรียบเทียบความสามารถของตนเองกับผู้อื่น เมื่อเห็นผู้อื่นทำได้ ก็จะเชื่อมั่นว่าตนเองก็ทำได้ หรือเมื่อเห็นคนอื่นทำไม่ได้ก็จะเชื่อมั่นว่าตนเองก็ทำไม่ได้

(3) การชักจูงด้วยคำหรือข้อความ ในหลายกิจกรรมแต่ละคนอาจไม่สามารถประเมินระดับความสามารถของตนเองได้แต่อาจมีความเห็นของคนอื่นที่ประเมินศักยภาพของเราว่าทำได้หรือไม่ได้ เป็นการถูกชักจูงด้วยคำพูดให้เชื่อว่าสามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จ

(4) สภาพทางกายภาพ เป็นการตัดสินใจว่าจะสามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้หรือไม่จากการประเมินสภาพทางกายภาพของตนเอง

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองนี้ เป็นการประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้นเป้าหมายที่สำคัญก็คือ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน หากทุกคนรับรู้ความสามารถของตนเองในการที่จะจัดการงานที่รับผิดชอบ พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานแล้ว ก็จะส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรในที่สุด

2) การสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ เป็นกระบวนการของการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับองค์กร ซึ่งหมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่เป็นต้องการขององค์กร ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้มีอยู่ 2 ลักษณะ คือทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (process theory) และทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นปัจจัย (content theories) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1) ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ หมายถึง ทฤษฎีของ ลอว์เลอร์และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter) ซึ่งแบ่งกระบวนการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานเป็นสามขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรกคือ การสร้างความคาดหวัง โดยทำให้บุคคลเชื่อว่าการปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จ ขั้นที่สองคือ การให้เห็นคุณค่าในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และขั้นสุดท้ายคือ ให้ทุกคนใช้การปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ (Baxter; & Lisburn. 1994 : 28-32)

2.2) ทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นปัจจัย หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน (ธงชัย สันติวงษ์; และ ชัยยศ สันติวงษ์. 2535 : 105 ; สมยศ นาวิกการ. 2538 : 94 ; เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538 : 87-90) ซึ่งมีทฤษฎีเกี่ยวข้องอยู่ 5 ทฤษฎี ดังนี้

1) ทฤษฎีของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้นของความต้องการ 5 ระดับ

2) ทฤษฎีของ เฟรดเดอริกซ์ เฮอร์เบอร์ก (Frederick Herzberg) กล่าวถึงการจูงใจ 2 แบบคือ องค์ประกอบที่เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจ และองค์ประกอบที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ (motivators and hygienes)

3) ทฤษฎีของ เดวิด ซี แม็คเคนแลนด์ (David C. McClelland) ที่มุ่งการจูงใจทางความสำเร็จ (achievement motivation) แบ่งเป็น 3 ระดับคือ ความต้องการทางสังคม ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสำเร็จ

4) ทฤษฎีของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ที่แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ลักษณะ คือ ความต้องการการดำรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์กับชุมชน และความต้องการความเติบโตเจริญก้าวหน้า

5) ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ ดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ที่แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 2 ระดับ คือ ความต้องการระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง

จากหลักการทั้ง 5 ทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบ และปัจจัยของแต่ละทฤษฎีและสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตาราง 7 ทฤษฎีแรงจูงใจที่เน้นปัจจัย

Maslow's	Herzberg's	McClelland's	Alderfer's	Theory X, Y
- ความต้องการทางร่างกาย เช่น ปัจจัย 4 ฯลฯ - ความต้องการความปลอดภัย เงินเดือน, สวัสดิการ, ความมั่นคงในชีวิต	<u>ปัจจัยบำรุงรักษา</u> (Hygienes) - สภาพการทำงาน - นโยบายองค์กร - ความมั่นคง - ผลตอบแทน		- ความต้องการการดำรงอยู่	<u>ทฤษฎี X</u> ความต้องการระดับต่ำ - ความปลอดภัย - ต้องการคำแนะนำ - ต้องการการคาดโทษถ้าไม่ปฏิบัติ
- ความต้องการทางสังคม การยอมรับ, การมีส่วนร่วม, มิตรภาพ และช่วยเหลือเกื้อกูล	- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - การนิเทศงาน	- ความต้องการทางสังคม (need for Utilization)	- ความต้องการความสัมพันธ์กับชุมชน	
- ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ตำแหน่งหน้าที่ และอำนาจ - ความต้องการความสำเร็จในเป้าหมายชีวิต	<u>ปัจจัยจูงใจ</u> (Motivators) - การยกย่อง - สถานภาพ - ความก้าวหน้า - ความรับผิดชอบ - ความสำเร็จในงาน	- ความต้องการอำนาจ (need for Power) - ความต้องการความสำเร็จ (need for Achievement)	- ความต้องการความเติบโต เจริญก้าวหน้า	<u>ทฤษฎี Y</u> ความต้องการในระดับสูง - พอใจต่อคำชม - ต้องการบรรลุผล - มีความรับผิดชอบ - คิดสร้างสรรค์ - ควบคุมตนเองได้

จากตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นว่าทฤษฎีที่เน้นปัจจัยทั้ง 5 ทฤษฎีนั้นเป็นการวิเคราะห์ความต้องการของบุคคลตั้งแต่ระดับพื้นฐานคือความต้องการทางร่างกายหรือการดำรงชีวิตอยู่ได้ ไปจนถึงความต้องการในระดับสูงคือ ความสำเร็จ อำนาจ หรือชื่อเสียงเกียรติยศ ซึ่งองค์การเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อประกอบกิจกรรมร่วมกัน ดังนั้นการตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจต่องานที่ทำ และเกิด

แรงจูงใจที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้มีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรในที่สุด ใน
 ดังนั้นกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับองค์กรนั้น ต้องคำนึงถึงปัจจัยจูงใจเหล่านี้

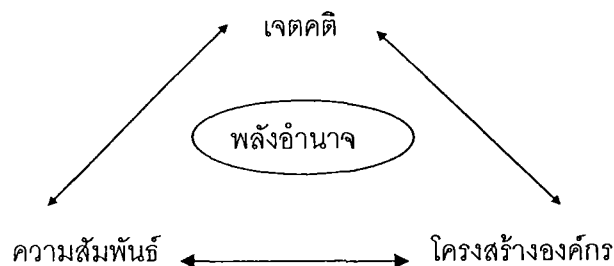
2.6 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คลัทเทอร์บูค และเคอร์นาแกน (Clutterbuck; & Kernaghan. 1994 : 52-53) ได้เสนอ
 ภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 8 การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

สภาพเดิมขององค์กร	สภาพองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- ความกลัว - การเรียนรู้คือ ความน่าเบื่อ - เป็นผู้ตาม - มีความริเริ่มน้อย - มีการฝึกอบรมพัฒนาน้อย - ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง - ข้อมูลย้อนกลับน้อย - ประสิทธิภาพเดิมไม่มีความสำคัญ - การฝึกอบรมพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของบางคน - ขาดวิสัยทัศน์ - หลีกเลี่ยงปัญหา - การสื่อสารแบบปิด - ว่าง่ายและสงสัย	- ทำทายและผจญภัย - การเรียนรู้ คือ ความท้าทาย - เป็นผู้นำ - แก้ปัญหาตนเอง แนววิธีแก้ให้คนอื่น - ฝึกอบรมพัฒนาต่อเนื่อง - ยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง - ให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับ - หยุด สะท้อน และเรียนรู้ - การฝึกอบรมพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของทุกคน - เข้มแข็ง มีจุดเน้น และมีวิสัยทัศน์ร่วม - แก้ไขปัญหา - การสื่อสารแบบเปิด - ไว้วางใจกันและกัน

หากจำแนกการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในองค์กรออกเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล
 ทีมงาน และองค์กร ทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งถ้าขาดสิ่ง
 ใดสิ่งหนึ่งไปก็อาจกล่าวได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรขาดความสมบูรณ์ในทางตรงกัน
 ข้ามองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างสมบูรณ์จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับ
 องค์กร ทีมงาน และตัวบุคคล ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 10 การเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ที่มา: Scott; & Jaffe. (1991). *Empowerment: Building a Committed Workforce*. p.40.

จากแผนภาพ จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจมีอยู่ด้วยกัน 3 ส่วน คือ

1) การเปลี่ยนแปลงเจตคติ (attitude) ของผู้ปฏิบัติงาน โดยต้องเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความรู้สึกมั่นคงในการดำรงชีวิต มีความมั่นใจว่าสามารถจัดการงานที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน รู้สึกเป็นเจ้าของงาน รวมทั้งเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

2) การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ (relationship) ต้องสร้างการทำงานเป็นทีม และมีความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน การทำงานเน้นทั้งเนื้องานและกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศจนเกิดนวัตกรรมการทำงานร่วมกัน รวมไปถึงการร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น

3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (organizational structure) กล่าวคือนโยบาย การปฏิบัติ และการกระตุ้นส่งเสริม ต้องปรับให้สอดคล้องกับค่านิยมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ กล่าวคือ ผลลัพธ์ขององค์กรมีมาตรฐานตามเป้าหมาย ภายในองค์กรมีการสื่อสารแบบเปิด มีบรรยากาศประชาธิปไตย สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน มีระบบการทำงานที่คล่องตัวมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร

จะเห็นได้ว่า แนวคิดของสก็อตและเจฟเฟ้ (Scott; & Jaffe. 1991 : 40) มองการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็น 3 มิติ คือ มิติการเปลี่ยนแปลงเจตคติ มิติการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ และมิติการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกรอบการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรต่อไป

2.7 การประเมินผลลัพธ์จากการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อน เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ ดังนั้นวิธีการประเมินจะต้องเข้าถึงการเคลื่อนไหวของกระบวนการ การประเมินแบบเดิมมักเน้นที่การวัดระดับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทีใดทีหนึ่ง แต่ธรรมชาติของการเสริมสร้างพลังอำนาจเหมาะสมกับการประเมินแบบร่วมมือขณะดำเนินการ (collaborative and ongoing evaluation) ที่ผู้ให้บริการและผู้รับบริการสามารถพัฒนากลยุทธ์การประเมินได้โดยตรง สำหรับวิธีการประเมินสามารถใช้ได้ทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กล่าวคือ ใช้วิธีการคุณภาพบอกเล่าเรื่องราวและความเชี่ยวชาญของผู้ให้บริการในการออกแบบวิธีการและการนำไปปฏิบัติ และใช้วิธีการเชิงปริมาณในการออกแบบเครื่องมือวัด เจตคติ ความรู้และทักษะ การคิดวิเคราะห์ เครือข่าย และการลงมือปฏิบัติของคนในองค์กร

ในการประเมินผลลัพธ์จากการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น นอกจากแนวคิดของ สก็อตและเจฟเฟ (Scott; & Jaffe. 1991 : 40) ที่มองการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 มิติ คือ การเปลี่ยนแปลงเจตคติ การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแล้ว กูเตียร์เรซ พาร์สัน และคอกซ์ (Gutierrez; Parsons; & Cox. 1998 : 19-20) ยังได้เสนอว่า ควรมีการประเมินใน 3 มิติ คือ มิติภายในบุคคล (intrapersonal) มิติระหว่างบุคคล (interpersonal) และมิติการเมือง/ชุมชน (political/community) ซึ่งมีรายละเอียดดังในตารางต่อไปนี้

ตาราง 9 ผลลัพธ์จากการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ควรประเมิน

มิติภายในบุคคล	มิติระหว่างบุคคล	มิติการเมือง/ชุมชน
- การรับรู้ความสามารถของตน	- ความรู้และทักษะต่างๆ	- การปฏิบัติ/การมีส่วนร่วม
- การตระหนักรู้ตนเอง	- การรักษาผลประโยชน์	- การให้กลับคืน
- การยอมรับตนเอง	- ข้อจำกัดในการให้	- การสนับสนุนช่วยเหลือ
- การเป็นตัวของตัวเอง	- การเรียกร้องความช่วยเหลือ	- การลงมือในการควบคุม
- ความภูมิใจในตนเอง	- การแก้ไขปัญหา	
- การรู้สึกถึงสิทธิของตน	- การปฏิบัติโดยใช้ทักษะใหม่ๆ	
- การคิดวิเคราะห์	- การเข้าถึงทรัพยากร	

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของสก็อตและเจฟเฟ ที่เสนอการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เป็นกรอบในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจากการเสริมสร้างพลังอำนาจตามโปรแกรมที่จะพัฒนาขึ้น ทั้งนี้เพราะการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในการพัฒนางานองค์กรที่เป็นโรงเรียนโดยมีเป้าหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั้ง 3 ระดับ ดังนั้นจึงมีความเหมาะสมที่จะประเมินผลลัพธ์ในมิติดังกล่าว

2.8 รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรนำแนวคิด วิธีการ และการประยุกต์ทฤษฎีต่างๆ ไปสู่แผนการปฏิบัติ (plan of actions) ซึ่งในส่วนนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับองค์กรที่จะวิเคราะห์ว่าองค์กรจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในส่วนใดบ้าง แล้วตั้งเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น กำหนดยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่นำไปสู่เป้าหมาย และการวางแผนในการนำไปปฏิบัติอย่างชัดเจนละเอียดรอบคอบ เพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจมีผู้เสนอไว้หลายรูปแบบ แต่จะนำมากล่าวในที่นี้เฉพาะรูปแบบที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ปฏิบัติงานในองค์กร 4 รูปแบบ คือ รูปแบบปิรามิดอำนาจ (Power Pyramid) ของ เทรซี (Tracy. 1990 : 24-46) รูปแบบของ สก็อตและเจฟเฟ (Scott; & Jeffe. 1991 : 20-30) รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคินลอว์ (Kinlaw. 1995 : 23-35) และรูปแบบของบลอนด์ชาร์ต คาร์ลอส และแรนดอล์ฟ (วรรณพร ไกรเลิศ. 2544 : 33-40 ; อ้างอิงจาก Blanchard; Carlos; & Randolph. 1998) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) รูปแบบปิรามิดอำนาจของเทรซี

เทรซี (Tracy. 1990 : 24-46) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ในลักษณะการทำงานเป็นขั้นตอนตามลำดับทั้งหมด 10 ขั้นตอน ดังนี้

1.1) ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (clearly define responsibilities) ของผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร

1.2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegate authority) ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงานของเขา

1.3) กำหนดมาตรฐานการทำงาน (set standard of excellence) องค์กรต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้

1.4) การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและความสามารถ

1.5) ให้ความรู้และสารสนเทศ (provide knowledge and information) เกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน

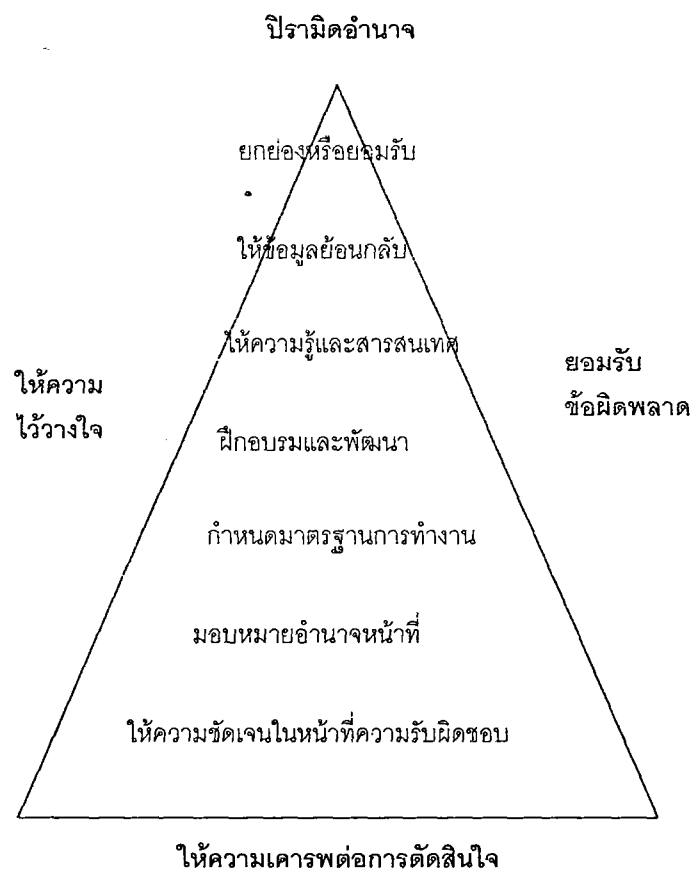
1.6) ให้อะไรย้อนกลับ (give feedback) เกี่ยวกับการทำงาน

1.7) ให้การยกย่องหรือยอมรับ (recognition) ในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

1.8) ให้ความไว้วางใจ (trust) ในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ

1.9) ยอมรับข้อผิดพลาด (permission to fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน

1.10) ให้ความเคารพ (respect) ต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน



ภาพประกอบ 11 ปิรามิดอำนาจของเทรซี

ที่มา: Tracy. (1990). *10 Steps to Empowerment: A Common-Sense Guide to Managing People*. P.24

การดำเนินการตามรูปแบบนี้ องค์กรจะต้องมีแผนปฏิบัติ ตั้งแต่ขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 10 ซึ่งขั้นตอนที่ 1-3 นั้นเป็นการปรับปรุงโครงสร้างและระบบขององค์กร ขั้นตอนที่ 4-6 เป็นการสร้างความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนในขั้นที่ 7-10 เป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

2) รูปแบบของสก๊อตและเจฟเฟ้

สก๊อตและเจฟเฟ้ (Scott; & Jaffe. 1991 : 20-30) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรไว้ว่ามีองค์ประกอบของวิธีการทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้

2.1) การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้องเป็นธรรม (validation) ให้สารสนเทศ (information) และให้มีส่วนร่วม (participation)

(1) การให้ความถูกต้องเป็นธรรม คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามความสนใจและความสามารถ

(2) การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

(3) การให้มีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุม หรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2.2) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหาร คือ ผู้มีบทบาทสำคัญในส่วนนี้ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้น และต้องทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงาน และการแก้ปัญหาพร้อมกับผู้บริหาร ต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ควบคุมและตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

2.3) สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมงาน หรือในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ

2.4) การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอา

แนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศองค์กรที่ดี ไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง "ความสมดุล" ระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึง "ความยืดหยุ่น" ในการสนองตอบความต้องการ "ความพอดี" ในการให้ออกาส และ "ความเสมอภาค" สำหรับทุกคนในองค์กร

2.5) การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรก็คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีมคือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหาร ก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

จะเห็นว่ารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของ สก๊อตและเจฟเฟ เน้นการสร้างความสัมพันธ์ (relation) ของคนในองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศการทำงาน สร้างความร่วมมือในการทำงาน และสร้างทีมงาน รวมทั้งการเปลี่ยนเจตคติของผู้ปฏิบัติให้มีภาวะผู้นำและเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานมากขึ้น

3) รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคินลอว์

คินลอว์ (Kinlaw. 1995 : 23-35) ได้เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Process Management Model) ซึ่งประกอบด้วยสองส่วนคือ ขั้นตอน (steps) และข้อมูลสารสนเทศที่นำเข้า (information inputs) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ขั้นตอน

ในรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน การเริ่มต้นดำเนินการ และการประเมินผล ดังแสดงในภาพประกอบ 12 ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังนี้

(1) กำหนดขอบเขตและสื่อสาร (define and communicate) การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจจำเป็นต้องมีความชัดเจนในความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้

(2) กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (set goals and strategies) ในการทำงานทุกระดับขององค์กร วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(3) ฝึกอบรม (train) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติแบบใหม่ การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

(4) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (adjust the organization's structure) เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งที่ยึดติดกับการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน โดยการพิจารณางานที่มีองค์กรแล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป รวมกลุ่มงานที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้ววางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด

(5) ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร (adjust the organization's systems) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ ประการสำคัญคือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรม เป็นต้น

(6) ประเมินผลและปรับปรุง (evaluate and improve) เป็นการประเมินขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.2) ข้อมูลสารสนเทศที่นำเข้า

(1) นัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (meaning of empowerment) เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย มีความยึดมั่นผูกพัน มีความสามารถ และมีจริยธรรม

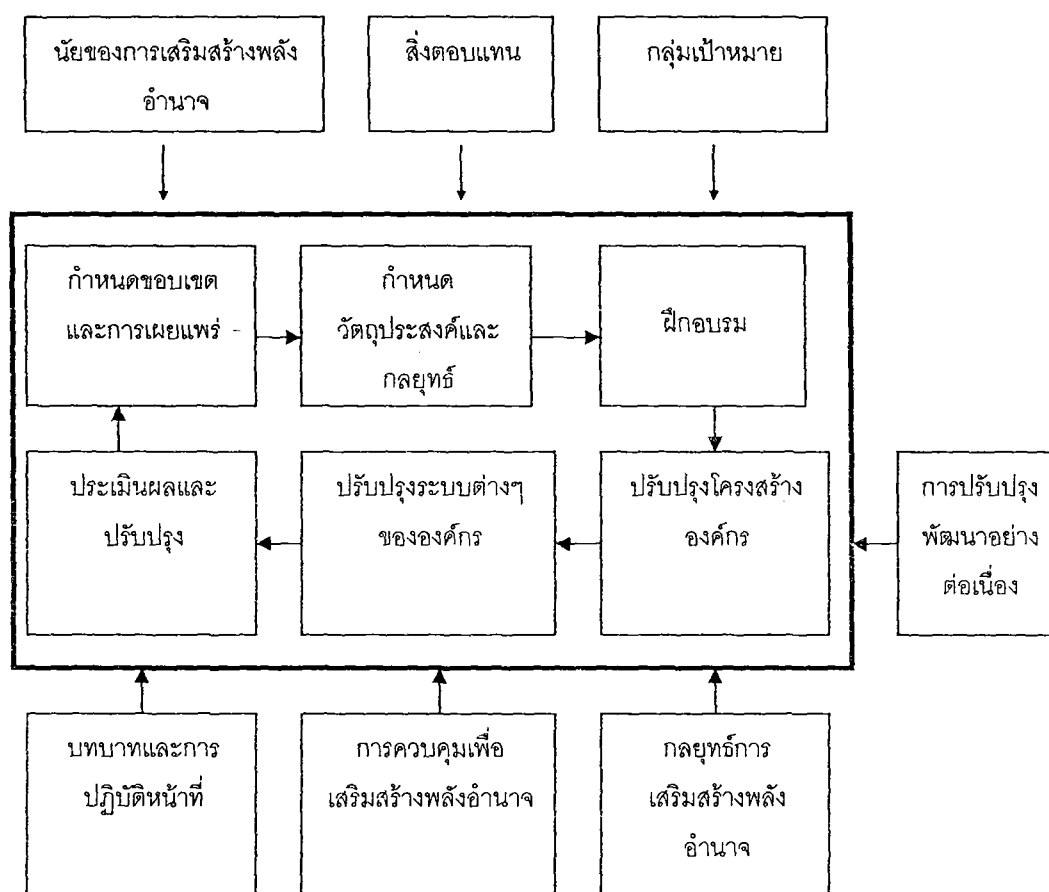
(2) สิ่งตอบแทน (payoffs) ที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้จากการเสริมสร้างพลังอำนาจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมี 3 ระดับคือ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปสู่ระดับที่สองคือ การเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบขององค์กร เช่นบรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพของผลลัพธ์ กระบวนการทำงาน เป็นต้นและระดับที่สามคือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

(3) กลุ่มเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ (targets for empowerment) มุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์กรโดยเสริมสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการจัดการงานในหน้าที่

(4) กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ (strategies for empowerment) ที่สำคัญมี 3 ประการคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ กล่าวคือ ในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร

(5) การควบคุมการเสริมสร้างพลังอำนาจ (controls for empowerment) แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิมแต่ควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา

(6) บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (roles and functions) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจน และมีมาตรฐานสูงขึ้น

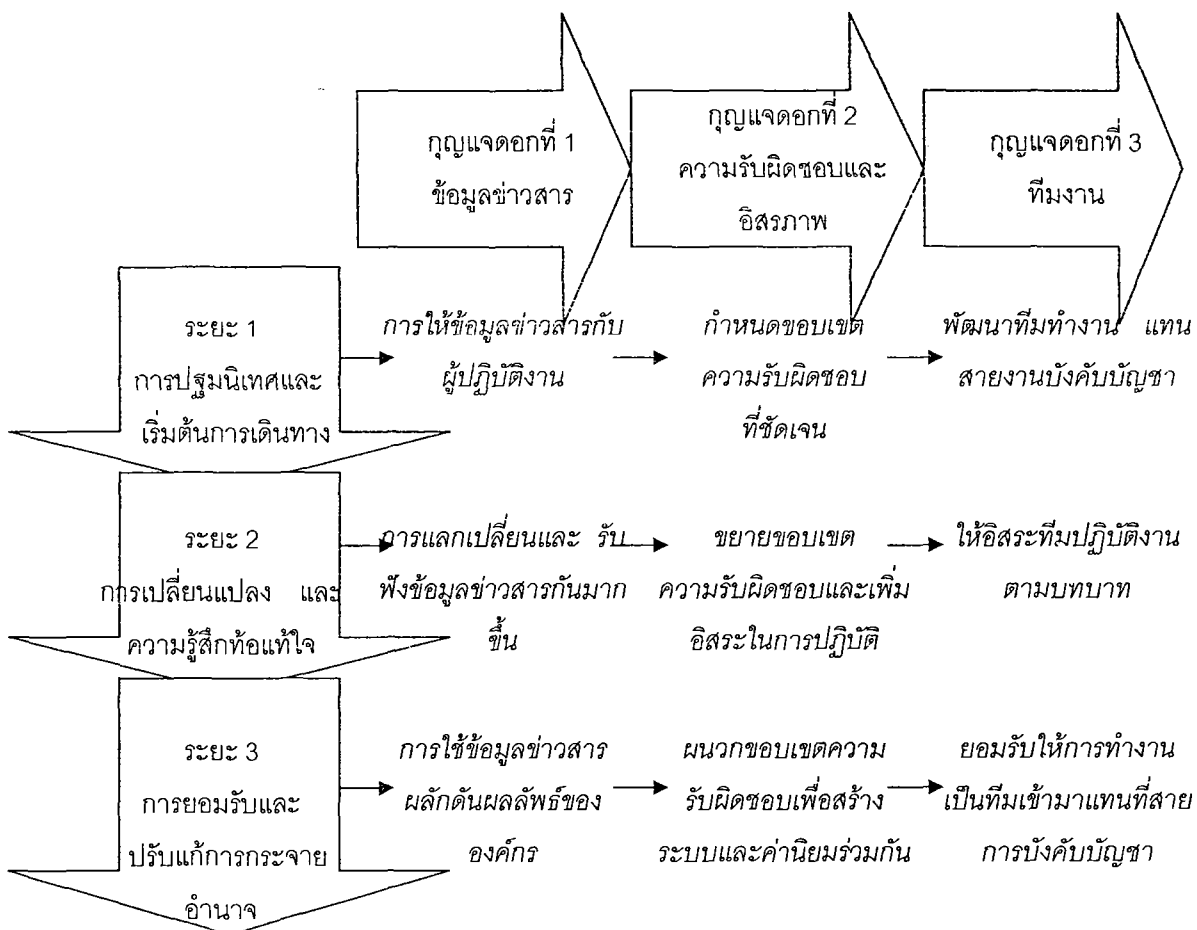


ภาพประกอบ 12 รูปแบบของการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคินลอว์
ที่มา : Kinlaw. (1995). *The Practice of Empowerment*. p.24

จากภาพประกอบจะเห็นว่า รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างขององค์กร (organizational structure) โดยเน้นการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน และการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงานในองค์กรก่อน ซึ่งต่างจากรูปแบบปิรามิดอำนาจของเทรซี และรูปแบบของสก็อต และเจฟเฟย์ ที่เสนอมาก่อนหน้านี้

4) รูปแบบขององค์กรกระจายอำนาจของ บลอนด์ชาร์ต คาร์ลอส และ แรนดอล์ฟ

บลอนด์ชาร์ต คาร์ลอส และ แรนดอล์ฟ (Blanchard; Carlos; & Randolph. 1998) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ในหนังสือชื่อ The 3 Keys to Empowerment ซึ่งแปลและเรียบเรียงเป็นภาษาไทยโดย วรณพร ไกรเลิศ (2544 : 33-40) ชื่อว่า "องค์กรกระจายอำนาจ" ในรูปแบบนี้มีแนวคิดสำคัญอยู่ 2 ส่วนคือ ส่วนแรก การเสริมสร้างพลังอำนาจหรือการกระจายอำนาจในองค์กรนั้นจะมีระยะการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ระยะ คือ 1) การปฏิรูประบบและเริ่มต้นการเดินทาง 2) การเปลี่ยนแปลง และความรู้สึกท้อแท้ใจ และ 3) การยอมรับและปรับแก้การกระจายอำนาจ ส่วนที่ 2 คือ กฎ 3 ดอกที่เปิดไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ในแต่ละขั้นตอน ดอกที่ 1 คือ ข้อมูลข่าวสาร ดอกที่ 2 คือ ความรับผิดชอบและอิสรภาพ และดอกที่ 3 คือ ทีมงาน ซึ่งกฎทั้ง 3 ดอกนี้จะปรับใช้ไปตามระยะการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งสรุปได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพประกอบ 13 รูปแบบองค์กรกระจายอำนาจของบลอนด์ชาร์ต คาร์ลอส และ แรนดอล์ฟ
ที่มา: บลอนด์ชาร์ต คาร์ลอส และ แรนดอล์ฟ (วรณพร ไกรเลิศ. 2544 : 35 ; อ้างอิงจาก
Blanchard; Carlos; & Randolph. 1998. *The 3 Keys to Empowerment*)

แนวคิดของ บลอสส์ชาร์ต คาร์ลอส และ แรนดอล์ฟ นี้ยังให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) ของผู้นำองค์กร โดยมีแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์นี้อยู่ 4 แบบ คือ

- (1) แบบชี้นำ จะมีพฤติกรรมชี้นำสูง และการสนับสนุนต่ำ
- (2) แบบเป็นครูฝึก จะมีพฤติกรรมชี้นำสูง และการสนับสนุนสูง
- (3) แบบสนับสนุน จะมีพฤติกรรมชี้นำต่ำ และการสนับสนุนสูง
- (4) แบบกระจายอำนาจ จะมีพฤติกรรมชี้นำต่ำ และการสนับสนุนต่ำ

การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ทั้ง 4 แบบนี้ ผู้นำองค์กรต้องใช้ให้สอดคล้องกับระดับการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีอยู่ 4 ระดับเช่นเดียวกัน คือ

- (1) ระดับการพัฒนา 1 ขีดความสามารถต่ำ ความตั้งใจสูง
- (2) ระดับการพัฒนา 2 ขีดความสามารถบางอย่างต่ำ และความตั้งใจต่ำ
- (3) ระดับการพัฒนา 3 ขีดความสามารถปานกลางถึงสูง และความตั้งใจแปรปรวน
- (4) ระดับการพัฒนา 4 ขีดความสามารถสูง และความตั้งใจสูง

จากการศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรทั้ง 4 รูปแบบข้างต้น สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ 6 องค์ประกอบ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 10 องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร

องค์ประกอบ	รูปแบบของ เทรชี	รูปแบบของ สก็อตและ เจฟเฟ	รูปแบบของ คินลอว์	รูปแบบของ บลอนด์ชาร์ต คาร์ลอส และแรนดอล์ฟ
(1) การปรับปรุง โครงสร้างองค์กร	-ให้ความชัดเจนใน บทบาทหน้าที่ -ให้ข้อมูลย้อนกลับ		-ปรับปรุงโครงสร้าง องค์กร	-ให้ข้อมูลข่าวสาร -กำหนดความ รับผิดชอบที่ชัดเจน
(2) การปรับปรุง ระบบการทำงาน ในองค์กร	-มอบหมายอำนาจ -กำหนดมาตรฐาน	-สร้างและส่งเสริม การทำงานเป็น ทีม	-ปรับปรุงระบบต่างๆ -ประเมินผลและ ปรับปรุง	-พัฒนาทีมงาน -ให้ความรับผิดชอบ และอิสรภาพ -ใช้ทีมงานที่สายการ บังคับบัญชา
(3) การส่งเสริม ความร่วมมือใน การทำงาน		-ส่งเสริมพัฒนา ความร่วมมือ -สร้างภาวะผู้นำ	-กำหนดขอบเขตและ สื่อสารกับคนใน องค์กร -กำหนดวัตถุประสงค์ และวางกลยุทธ์	-แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร
(4) การสร้าง บรรยากาศการ ทำงานในองค์กร	-ให้ความรู้สารสนเทศ	-สร้างบรรยากาศ ในองค์กร		
(5) การสร้าง แรงจูงใจใน องค์กร	-ฝึกอบรมพัฒนา	-ให้แรงจูงใจ	-ฝึกอบรม	
(6) การสร้าง วัฒนธรรมที่ดีใน องค์กร	-ยกย่องยอมรับ -เคารพการตัดสินใจ -ไว้ใจ -ยอมรับข้อผิดพลาด			-ผลักดันผลลัพธ์ของ องค์กร -สร้างค่านิยมร่วมกัน

จากตาราง 10 จะเห็นว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรทั้ง 4 รูปแบบมี องค์ประกอบของวิธีการร่วมกันอยู่ 6 องค์ประกอบ คือ (1) การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (2) การปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร (3) การส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานทั้งระดับบุคคลและ ทีมงาน (4) การสร้างบรรยากาศการทำงาน (5) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยตอบสนอง ความต้องการตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปจนถึงระดับสูง และ (6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ซึ่งใน

แต่ละองค์ประกอบก็จะมีวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรหลายวิธี สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของวิธีการทั้ง 6 องค์ประกอบนี้มากำหนดเป็นแนวคิดตั้งต้นและพัฒนาเป็นโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนต่อไป

2.9 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งของระบบราชการ ดังนั้นรูปแบบการบริหารงานจึงมีลักษณะเป็นแบบปรัมาต การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการตัดสินใจกระทำจากบนลงล่าง การปฏิบัติงานของครูต้องเป็นไปอย่างเคร่งครัดตามระเบียบข้อปฏิบัติของราชการ ในขณะที่กระแสโลกเปลี่ยนแปลงไป และมีแนวคิดในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นดังที่ได้กล่าวมา จึงน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งว่า องค์กรที่มีหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลิตและเตรียมความพร้อมให้กับพลเมืองของชาติมีการปรับตัวเองให้เข้ากับกระแสดังกล่าวเพียงใดและยิ่งไปกว่านั้นถ้ามีการปรับตัวเกิดขึ้น รูปแบบที่เหมาะสมกับโรงเรียนประถมศึกษาควรเป็นอย่างไร

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนถูกคาดหวังให้มีการตัดสินใจและการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งความคิดรวบยอดของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูนั้นครอบคลุมในสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ (Blase; & Blase. 1994 : 2)

- 1) การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครู
- 2) ความเชื่อถือต่อตัวครูและพัฒนาเงื่อนไขการทำงานของครู
- 3) เงินเดือนในอัตราที่สูง และมีโครงสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 4) การปฏิรูปให้มีระบบการควบคุมวิชาชีพครู และ
- 5) อิสระทางวิชาการและความเป็นมืออาชีพ

จากการประชุมนานาชาติ เรื่อง “ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาครูสำหรับภูมิภาคเอเชียยุคใหม่” ระหว่างวันที่ 6-8 ธันวาคม 2538 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ กรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยนักการศึกษา นักวิชาการ และผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับวิชาชีพครูจากประเทศต่าง ๆ ทั้งจากภาคพื้นยุโรป อเมริกา และเอเชียแปซิฟิกได้ร่วมกันเสนอความคิด มุมมอง ตลอดจนประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมประชุมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการเพิ่มพลังอำนาจให้กับครู ซึ่งมีหลักการดังต่อไปนี้ (สิริพร บุญญานันต์. 2538 : 34)

- 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจจะต้องเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 2) ในระดับท้องถิ่นนั้น คนในชุมชนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิด “พลังอำนาจ” การดำเนินงานโดยระบบราชการเป็นสิ่งที่เป็อันตรายอย่างยิ่ง

- 3) การดำเนินงานและมาตรการต่าง ๆ จะต้องให้สัมพันธ์กับบริบทของชุมชน
- 4) สมาคมครูจะต้องมีส่วนในการให้การสนับสนุนทางด้านวิชาชีพ
- 5) ต้องมีระบบ monitoring impact ดังนี้
 - 5.1) การคงอยู่ / การรับเข้า (retention / enrolment)
 - 5.2) พฤติกรรมครู (teacher behavior)
 - 5.3) การเรียนรู้ (learning)
 - 5.4) การพัฒนาแบบยั่งยืน

บลาส และ บลาส (Blase; & Blase. 1994 : 18) เสนอว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูนั้นโรงเรียนต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) เชื้อมั่นและให้ความไว้วางใจในความเชี่ยวชาญของครู
- 2) จัดโครงสร้างและระบบในโรงเรียนเพื่อช่วยให้ครูทำงานได้ดีที่สุด
- 3) สนับสนุนทรัพยากรในการทำงานและพัฒนาทีมงาน
- 4) สนับสนุนให้ครูมีอิสระทางวิชาการและคิดค้นนวัตกรรมในการทำงาน
- 5) จัดรูปแบบความสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้ครูมีส่วนร่วม
- 6) ลดพฤติกรรมทางลบ และขจัดความเสี่ยงหรืออุปสรรคต่างๆ
- 7) สร้างค่านิยมในการทำงานที่ดีและให้รางวัล
- 8) ให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการแก้ปัญหา
- 9) ให้ครูแสดงบทบาทและมีภาวะผู้นำ

จะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครู ลดเงื่อนไขการทำงาน สร้างบรรยากาศ ให้โอกาสและสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้ครูมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีบทบาทและภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือในสังคม

2.10 งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

1) งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในต่างประเทศ

เฟรส และซอเรนสัน (Frase; & Sorenson. 1992 : 39-41) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจ และความพึงพอใจของครู ในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยได้ปรับปรุงพัฒนาโมเดลจากแนวคิดของ เฮคแมน และ โอลแฮม (Hackman; & Oldham. 1980) และทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ พบว่า การให้แรงจูงใจที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูคือการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จากเพื่อนครูและศึกษานิเทศก์ การมีอิสระในการทำงาน (autonomy) ซึ่งช่วยให้ครูสร้างสรรค์การทำงานได้เต็มที่ และครูต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน (growth need) และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น

เรเยส (Reyes. 1989 : 67-68) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิสระทางวิชาการ และการตัดสินใจ ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร และความพึงพอใจในงานของครูและผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า ทั้งสามประการมีความสัมพันธ์กันสูง และพบว่า ครูกับผู้บริหารที่มีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจสูง จะมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร สูงกว่าครูหรือผู้บริหารที่มีอิสระในการทำงานต่ำ

ชอร์ท เกียร์ และเมลวิน (Short; Greer; & Melvin. 1994 : 39-49) ได้สร้างรูปแบบการ เสริมสร้างพลังอำนาจแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ 9 โรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าจ้าง งบประมาณและหลักสูตรที่ใช้ นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนานักวิชาการในโรงเรียน การช่วยเหลือให้ครูได้เรียนรู้การตัดสินใจและ รับผิดชอบงาน รวมถึงการพัฒนานบทบาทในการจัดการเรียนการสอนของครูเพื่อเสริมสร้างพลัง อำนาจให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันในกลุ่มครู และระหว่างโรงเรียน ผลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่า มีจำนวน 6 โรงเรียน ที่มีความ เข้าใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจ และมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการบริหารงาน และวัฒนธรรมในการทำงานได้อย่างชัดเจน แต่อีก 3 โรงเรียนที่เหลือ ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการบริหารงานได้แก่ โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายและ วิสัยทัศน์ในโรงเรียนอย่างชัดเจน จัดโครงสร้างแบบเปิด สร้างการมีส่วนร่วมของครู และมีการจัด คณะกรรมการครูขึ้นมาดูแลการปฏิบัติงาน ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไป คือ การสื่อสารใน โรงเรียนที่เป็นระบบมากขึ้น ลดปัจจัยที่เป็นความขัดแย้ง มีการตัดสินใจร่วมกัน และให้ความ ไว้วางใจและลดการควบคุมการปฏิบัติงานลง

ไรซ์ และชไนเดอร์ (Rice; & Schneider. 1994 : 43-54) ได้ศึกษาความเปลี่ยนแปลงของ ครูที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในระหว่างปี ค.ศ. 1980-1991 ซึ่งถือว่าเป็น ทศวรรษแห่งการเสริมสร้างพลังอำนาจทางการศึกษาในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า การที่ ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ของครู ครูที่ได้แสดงออกถึงระดับความต้องการและการปฏิบัติงานมากขึ้นส่งผลต่อการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจมากขึ้น ระดับความสนใจและความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจของครูมีการ เปลี่ยนแปลง ครูมีการรับรู้ในผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการตัดสินใจเพิ่มขึ้น และความพึงพอใจใน งานของครูได้รับการพัฒนา

รัสเซลล์ และไรนฮาร์ท (Russell; & Rinehart. 1997 : 24-28) ได้ศึกษาการรับรู้การ เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีรูปแบบการตัดสินใจโดยใช้โรงเรียนเป็น

ฐาน (school-based decision making) ที่บริหารงานโดยมีและไม่มีคณะกรรมการโรงเรียน จากการศึกษาใน 93 โรงเรียนจากทั้งหมด 120 โรงเรียนในรัฐเคนทักกี สหรัฐอเมริกา ซึ่งในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเน้นการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับกรรมการโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาความเชี่ยวชาญให้ครูโดยการฝึกอบรมในด้านทักษะการตัดสินใจ ทักษะการสอน และทักษะอื่นๆ ที่จำเป็น การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้ประสบการณ์สอนของครูที่ร่วมทำงานกับคณะกรรมการเป็นตัวแปรอิสระ ส่วนตัวแปรตามที่เป็นมิติการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมี 6 มิติ คือ การตัดสินใจ สถานภาพในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การรับรู้ความสามารถของตนเอง อิศระในการทำงาน และผลกระทบจากงาน ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ครูในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยกรรมการโรงเรียนมีความเกี่ยวพันและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูงกว่าครูในโรงเรียนที่ไม่มีกรรมการโรงเรียน ส่วนตัวแปรตามที่เหลือไม่พบความแตกต่างกัน

เคล็คเกอร์ และโลดแมน (Klecker; & Loadman. 1998) ได้ศึกษาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษาของรัฐโอไฮโอ สหรัฐอเมริกา ที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร โดยรวบรวมข้อมูลจากครูจำนวน 3,677 คน ใน 169 โรงเรียน ซึ่งมิติการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามทฤษฎีนั้นมี 13 มิติคือ (1) การตรวจสอบการทำงานได้ (2) ภาวะผู้นำ (3) ความสามารถในการออกแบบหลักสูตรและการสอน (4) การให้ความร่วมมือกัน (5) การตัดสินใจ (6) ผลกระทบจากงาน (7) ความก้าวหน้าในอาชีพ (8) ความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ (9) ความรับผิดชอบในงาน (10) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (11) ความตระหนักในบทบาทของตนเอง (12) สถานภาพในการทำงาน และ (13) การได้รับการฝึกอบรมเมื่อบรรจุทำงานใหม่ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาใน 6 มิติ โดยใช้แบบวัดผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่พัฒนาขึ้นโดย ชอร์ต และไรเนฮาร์ท (Short; & Rinehart. 1992) ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่เกิดขึ้นใน 6 มิติเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

(1) ความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเกิดจากการที่โรงเรียนให้โอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ มีโอกาสที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถขยายความรู้และทักษะต่างๆ ไปพร้อมๆ กับวิถีการทำงานในโรงเรียน

(2) การรับรู้ความสามารถตนเอง เกิดจากการที่ครูรับรู้ว่าคุณมีความสามารถในการช่วยเหลือนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมต่างๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยนักเรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

(3) สถานภาพในการทำงาน เกิดจากที่ครูได้รับความเคารพนับถือในบทบาทครู การยกย่องยอมรับจากเพื่อนครู และความไว้วางใจในความรู้ความเชี่ยวชาญจากโรงเรียน

(4) ผลกระทบจากงาน เกิดจากครูรับรู้ถึงผลที่เกิดขึ้นจากข้อมูลย้อนกลับ และรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และเป็นส่วนหนึ่งของต่อวิถีชีวิตการทำงานในโรงเรียน

(5) การตัดสินใจ เกิดจากการที่ครูมีโอกาสตัดสินใจในงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพิจารณาประมาณ การคัดเลือกครู การกำหนดตางสอน การใช้หลักสูตรของโรงเรียน และอื่นๆ และ

(6) อิสระในการทำงาน เกิดจากการที่ครูมีอิสระในการตัดสินใจและสามารถควบคุมวิถีชีวิตในการทำงานของตนเองในการจัดตารางสอน การใช้หลักสูตร หนังสือเรียน รวมทั้งวางแผนการสอน และเรื่องต่างๆ ที่เป็นหน้าที่ของครู

2) งานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในประเทศ

ประวิต เอรารวรรณ์ (2539 : 90-108) ได้ศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดยใช้การวิจัยแบบสนทนากลุ่มในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีสิ่งที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ประการคือ

2.1) เงื่อนไขขององค์กร ในบริบทของโรงเรียนจะมีเงื่อนไขขององค์กรที่สำคัญอยู่ 3 ประการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในลักษณะการปรับปรุงพัฒนาองค์กร คือ

(1) ผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นนักประชาธิปไตย มีวิสัยทัศน์ บริหารงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของครู มีภาวะผู้นำในการปรับปรุงและพัฒนา มีความยืดหยุ่นในการบริหารและรู้จักใช้กลยุทธ์ในการพลิกภาวะปัญหาที่รุนแรงไปเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรได้

(2) ระบบการสนับสนุนจากภายนอก ซึ่งการร่วมกันปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียน หน่วยงานภายนอกและชุมชน

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยชุมชนควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายของโรงเรียน

2.2) การสร้างกระบวนการปรับปรุงพัฒนาองค์กร เมื่อองค์กรประสบปัญหาหรือค้นพบอุปสรรคกีดขวางการทำงานในด้านต่าง ๆ องค์กรต้องมีกระบวนการปรับปรุงพัฒนาในสิ่งเหล่านี้

(1) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ให้ทุกคนได้รับผิชอบและควบคุมการทำงานในหน้าที่ด้วยตนเองอย่างมีอิสระเต็มที่

(2) ใช้หลักการบริหารโดยความร่วมมือให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

(3) ปรับปรุงระบบการดำเนินการของโรงเรียน เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบพิจารณาความดีความชอบ ระบบที่มงาน หรือระบบการยกย่องชมเชย เป็นต้น

- (4) สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ทุกระดับเพื่อให้ครูได้พัฒนางานและตนเอง
- (5) ปรับปรุงบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงานและกระตุ้นการเรียนรู้
- (6) ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของครู โดยเน้นกระบวนการทำงาน กระบวนการแก้ปัญหา และการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่
- (7) สนับสนุนทรัพยากรและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง
- (8) ปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ
- (9) ยกย่องสถานภาพขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอก

2.3) ปัจจัยที่มีผลต่อพลังอำนาจของครู ในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและให้สิ่งเหล่านั้นเข้าไปในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร คือ อิสระในการทำงาน ให้ครูได้คิดและลงมือปฏิบัติด้วยตนเองอย่างสมัครใจ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ให้มีความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียม การมีส่วนร่วมในการควบคุมสิ่งที่มีผลต่อครูและในงานที่ครูรับผิดชอบ บรรยากาศในการทำงาน โดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่อำนวยความสะดวกให้ครู สร้างและทำงานเป็นทีมในระดับสายชั้นและโครงการต่าง ๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประโยชน์และสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การยกย่องยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในงานที่ครูปฏิบัติ ขวัญกำลังใจและรางวัลในผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน โอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ การให้เกียรติและไว้วางใจในบทบาทและการทำงานจากผู้บริหาร และผู้บริหารและครูร่วมกันยอมรับความผิดพลาดหากเกิดขึ้นจากหน้าที่รับผิดชอบ

2.4) การมุ่งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

สิ่งจูงใจที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ก็คือ (1) รางวัลและการชมเชย (2) การฝึกอบรมและการพัฒนา (3) สถานภาพ (4) ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ (5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่นอาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ และ (6) เงินเดือนและสวัสดิการ โดยการมุ่งใจต้องยึดหลักการสำคัญ 3 ประการคือ (1) ให้เกียรติกับทุกคน (2) ให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นอย่างเปิดเผยและเป็นระบบ และ (3) ให้การมีส่วนร่วม

สรุปแนวคิดจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้นพบว่า ในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนนั้นมีวิธีการหลากหลาย ซึ่งไม่แตกต่างจากการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรทั่วไป หากจำแนกตาม 6 องค์ประกอบของวิธีการที่ได้ศึกษาไว้ในหัวข้อรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ก็จะสามารถสรุปองค์ประกอบและวิธีการได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 11 สรุปองค์ประกอบและวิธีการในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูจากแนวคิดและผลการวิจัย

องค์ประกอบ	วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจครู	แนวคิดและงานวิจัยที่รองรับ
1) การปรับโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียน	1.1) การจัดโครงสร้างการบริหารงานแบบเปิด 1.2) จัดโครงสร้างที่เปิดโอกาสในการมีส่วนร่วม 1.3) จัดทีมทำงานในงานแต่ละส่วน 1.4) ให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานแก่ครู 1.5) ให้อำนาจการควบคุมและการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 1.6) ให้อิสระในการทำงาน	(Klecker; & Loadman. 1998) (Russell; & Rinehart. 1997) (Short; Greer; & Melvin. 1994) (Rice; & Schneider. 1994) (Blasé; & Blasé. 1994) (Frase; & Sorenson. 1992) (Reyes. 1989) (ประวิต เอรารวรรณ์. 2539)
2) การปรับปรุงระบบการทำงานในโรงเรียน	2.1) กำหนดมาตรฐานการทำงาน 2.2) วางระบบการทำงานที่มีขั้นตอนและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน 2.3) จัดระบบการทำงานของทีมงานต่างๆ 2.4) มอบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	(Klecker; & Loadman. 1998) (Short; Greer; & Melvin. 1994) (Blasé; & Blasé. 1994) (ประวิต เอรารวรรณ์. 2539)
3) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในโรงเรียน	3.1) จัดระบบและช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งโรงเรียน 3.2) แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลและทีมงาน 3.3) สร้างภาวะผู้นำให้กับครู	(Klecker; & Loadman. 1998) (Short; Greer; & Melvin. 1994) (Blasé; & Blasé. 1994) (ประวิต เอรารวรรณ์. 2539)
4) การสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน	4.1) ให้สิทธิและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค 4.2) ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน 4.3) ให้โอกาสครูในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	(Klecker; & Loadman. 1998) (Short; Greer; & Melvin. 1994) (Blasé; & Blasé. 1994) (Frase; & Sorenson. 1992) (ประวิต เอรารวรรณ์. 2539)
5) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	5.1) สนับสนุนทรัพยากรการทำงานและทุกคนสามารถเข้าถึงได้สะดวก 5.2) มีกรอบและพัฒนา 5.3) จัดสวัสดิการที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของครู 5.4) ให้รางวัลและการยกย่องชมเชย	(Klecker; & Loadman. 1998) (Russell; & Rinehart. 1997) (Frase; & Sorenson. 1992) (Blasé; & Blasé. 1994) (ประวิต เอรารวรรณ์. 2539)
6) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงาน	6.1) ให้โอกาสทุกคนที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆ 6.2) เคารพต่อการตัดสินใจของทีมงาน 6.3) ให้เกียรติและยกย่องยอมรับ	(Klecker; & Loadman. 1998) (Blasé; & Blasé. 1994) (ประวิต เอรารวรรณ์. 2539)

ตอนที่ 3 กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในครั้งนี้ ผู้วิจัยยึดหลักการพัฒนาโรงเรียนบนฐานการวิจัย โดยอาศัยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาตามรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน ซึ่งหลักการและแนวคิดของการวิจัยปฏิบัติการ (action research) และการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research) มีดังต่อไปนี้

3.1 การวิจัยปฏิบัติการ

3.1.1 ที่มาของการวิจัยปฏิบัติการ

หลักการของการวิจัยปฏิบัตินั้น คอเร็ (Corey. 1953 : 5-10) กล่าวว่า หัวใจสำคัญที่สุดก็คือ “การมีส่วนร่วม” (participation) หรือ “ความร่วมมือ” (collaboration) ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่จะตระหนักในปัญหาและร่วมกันแก้ไข โดยมีแนวคิดพื้นฐานคือ

1) งานวิจัยและการทำวิจัยนั้น นอกจากจะพิจารณาที่ประโยชน์ต่อโครงการวิจัยหรือเป้าหมายการวิจัยแล้ว ผลวิจัยก็ควรนำไปปฏิบัติได้โดยผู้ร่วมงานวิจัย และจะต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานโดยอาศัยประสบการณ์ที่ได้รับมา ผู้บริหารหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมกันวิจัยในสิ่งที่มีความต้องการในหน่วยงานของตนเองด้วย

2) การพยายามเชื่อมโยงทฤษฎีที่นักวิจัยได้วิจัยไว้ไปสู่การปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาทางสังคมที่มีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะการแบ่งชนชั้น ความมีอคติ และการปฏิบัติต่อผู้ด้อยโอกาสหรือชนกลุ่มน้อย

แนวคิดนี้ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาสังคมชาวอเมริกันได้เขียนเป็นบทความชื่อ “Action research and minority problems” ตีพิมพ์ในวารสาร “Journal of Social Issues” เมื่อปี ค.ศ. 1946 และทำให้แนวคิดการทำวิจัย (research) ไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน (action) โดยผู้ปฏิบัติงานเป็นนักวิจัยเองที่เรียกว่า “Action Research” ได้เผยแพร่ไปอย่างกว้างขวาง ในต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย แคนาดา รวมทั้งประเทศในทวีปยุโรปได้นำวิธีการวิจัยปฏิบัติการไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานในบริบทต่างๆ ทั้งงานพัฒนาชุมชน องค์การธุรกิจ อุตสาหกรรม สาธารณสุข หรือการศึกษา ในช่วงเวลาที่ผ่านมา

3.1.2 ความหมายและมโนทัศน์เบื้องต้นของการวิจัยปฏิบัติการ

คำว่า "Action Research" เมื่อพิจารณาถึงการใช้ประโยชน์หรือจุดมุ่งหมายเป็นเกณฑ์ในการจำแนกประเภทของการวิจัย การวิจัยปฏิบัติการจะถูกจัดเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยประยุกต์ (applied research) และได้มีการบัญญัติหรือกล่าวถึงในตำราภาษาไทยหลายคำ เช่น การวิจัยปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงปฏิบัติ หรือการวิจัยดำเนินการ ซึ่งน่าจะทำความเข้าใจในความหมายและมโนทัศน์ของคำนี้ให้ชัดเจน นักวิจัยทั่วไปและนักวิจัยปฏิบัติการหลายคน ได้ให้ความหมายหรือมโนทัศน์พื้นฐานของการวิจัยปฏิบัติการไว้มากมาย ซึ่งประมวลสรุปได้เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มนักวิจัยปฏิบัติการทางสังคมศาสตร์ และกลุ่มนักวิจัยปฏิบัติการทางการศึกษา ดังนี้

(1) การวิจัยปฏิบัติการในความหมายหรือมโนทัศน์ของกลุ่มนักวิจัยทางสังคมศาสตร์

เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin. 1946 : 1) กล่าวถึงมโนทัศน์การวิจัยปฏิบัติการว่า มีเป้าหมายที่ต้องการให้การปฏิบัติในสังคมทั้งการวางแผนหรือการบริหารจัดการเป็นไปอย่างดีที่สุด ซึ่งเป็นการวิจัยที่มีลักษณะต้องเทียบเคียงกับเงื่อนไขและผลที่เกิดขึ้นตามลักษณะเฉพาะของแต่ละสังคมที่มีความแตกต่างกัน และผลวิจัยนั้นเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

เดนซิน และลินคอล์น (Stringer. 1996 : 5 ; citing Denzin; & Lincoln. 1994) กล่าวถึงมโนทัศน์การวิจัยปฏิบัติการว่า เป็นการวิจัยที่ผู้ถูกวิจัยหรือผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ตลอดกระบวนการ และเข้าใจสภาพการณ์และวิธีการแก้ไขร่วมกัน ซึ่งการวิจัยปฏิบัติการจะใช้รูปแบบวิธีปฏิบัติเฉพาะที่เฉพาะถิ่น กระบวนการวิจัยเฉพาะกลุ่ม และประยุกต์ทฤษฎีในระดับย่อยมาใช้เฉพาะปัญหา

สตริงเกอร์ (Stringer. 1996 : 7) กล่าวถึงมโนทัศน์ของการวิจัยปฏิบัติการว่า เป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้าแบบวิวัฒน์ (evolving) กล่าวคือ ค่อยๆ พัฒนาขึ้นเป็นลำดับ หรืออาจกล่าวว่า เป็นการวิจัยแบบร่วมมือกันศึกษาค้นคว้าเพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ที่กลุ่ม ชุมชน หรือองค์กรกำลังเผชิญอยู่

(2) การวิจัยปฏิบัติการในความหมายหรือมโนทัศน์ของกลุ่มนักวิจัยทางการศึกษา

คอเรย์ (Corey. 1953 : 3) กล่าวว่า กระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงาน (practitioner) ได้พยายามศึกษาปัญหาของพวกเขาโดยใช้วิธีวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมทั้งประเมินผลการตัดสินใจ กระบวนการนั้นกล่าวได้ว่าเป็น "วิจัยปฏิบัติการ"

เอลเลียต (McKernan, 1996 : 22 ; citing Elliott. 1981) ให้ความหมายว่า เป็น การศึกษาในสถานการณ์เชิงสังคมเพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ใน บริบทนั้น

เอบบัตต์ (Ebbutt. 1983 : 12) ให้ความหมายว่า การวิจัยปฏิบัติการเน้นที่วิธีการ ดำเนินงานว่าเป็นการใช้วิธีการเชิงระบบ เพื่อพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษา โดย อาศัยการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานอย่างมีแนวทางและสองสะท้อนผลการ ปฏิบัติงานของตนเองที่เกิดขึ้น

เคมมิส และแม็คแท็กการ์ท (Kemmis; & McTaggart. 1988 : 16) ได้ให้ ความหมายของการวิจัยปฏิบัติการว่า เป็นรูปแบบของการศึกษาวิจัยแบบสะท้อนตนเองของ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานจากผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม เพื่อพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ถูกต้องชอบ ธรรมกับบริบททางสังคม รวมทั้งเป็นการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานและสภาพการณ์ที่ เป็นอยู่

แม็คเคอร์แนน (McKernan. 1996 : 4) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการ ทบทวนการทำงานในขอบเขตที่เกิดปัญหาขึ้น เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและสร้างความเข้าใจใน การปฏิบัติของตัวเอง โดยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

กล่าวโดยสรุป ความหมายของการวิจัยปฏิบัติการในที่นี้หมายถึง กระบวนการ ศึกษาค้นคว้าร่วมกันอย่างเป็นระบบของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อทำความเข้าใจต่อปัญหาหรือข้อ สงสัยที่กำลังเผชิญอยู่ และให้ได้แนวทางการปฏิบัติหรือวิธีการแก้ไขปรับปรุงที่ทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้ากล่าวในบริบทของโรงเรียน ก็คือ การวิจัยที่เกิดขึ้นใน โรงเรียนและชั้นเรียน โดยครูที่พยายามปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของตนเอง ซึ่งอาศัย กระบวนการสะท้อนตนเอง การหาข้อสรุปเพื่อแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งการใช้ความ เข้าใจและมโนทัศน์ของตนเองมากกว่าของผู้เชี่ยวชาญ การวิจัยปฏิบัติการจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องได้เพิ่มพูนความสามารถตนเอง หรือควบคุมสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วย ตัวเอง

มโนทัศน์พื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ของการวิจัยปฏิบัติการ (McKernan. 1996 : 30-33) มีดังนี้

1) การวิจัยปฏิบัติการเป็นการเชื่อมโยง 2 เรื่องเข้าด้วยกันคือ แนวคิดซึ่งเป็น ทฤษฎีอยู่บนหอคอยงาช้าง (ivory tower) ไปสู่การปฏิบัติได้จริง (practical) ซึ่งอยู่ล่างๆ ระดับรากหญ้า (grass root)

- 2) ผู้ปฏิบัติงานคือนักวิจัย ซึ่งอยู่ในองค์กรหรือชุมชนที่กำลังเผชิญสภาพการณ์ การปฏิบัติงานที่เป็นปัญหาหรือข้อสงสัยที่คลุมเครือไม่กระจ่าง
- 3) เป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ
- 4) หัวใจสำคัญที่แฝงอยู่ในกระบวนการของการวิจัยปฏิบัติการคือ การมีส่วนร่วม และความร่วมมือกันเพื่อนำไปสู่ความเกี่ยวพันกันของผู้เกี่ยวข้องในองค์กรหรือชุมชนที่ดำเนินการ วิจัย
- 5) การมีส่วนร่วมในการวิจัยปฏิบัติการคือ การร่วมกันตระหนักในปัญหา วางแผน ตัดสินใจ ลงมือปฏิบัติ ส่องสะท้อนตัวเอง และรู้สึกเป็นเจ้าของ
- 6) เป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้าแบบวิวัฒนาการที่ค่อยๆ พัฒนาขึ้นเป็นลำดับจากจุด เล็ก ๆ ของคนกลุ่มหนึ่งในประเด็นปัญหาที่ไม่ใหญ่โตซับซ้อนเกินไป
- 7) จุดเด่นข้อหนึ่งของการวิจัยปฏิบัติการคือ ผู้ปฏิบัติงานในฐานะนักวิจัยเมื่อได้ ทำวิจัยแล้ว ผลวิจัยจะตอบสนองความต้องการของตนเองทำให้อยากศึกษาค้นคว้าและปรับปรุง พัฒนางานต่อไป

3.2 การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบการวิจัยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ซึ่งเป็นผู้ใช้ผลการวิจัยเป็นผู้มีส่วนร่วมในการทำการวิจัย โดยการมีส่วนร่วมนี้เป็นการทำงาน ร่วมกันตลอดกระบวนการวิจัย นับแต่การตัดสินใจว่าควรจะมีการศึกษาวิจัยในพื้นที่นั้นหรือไม่ การประมวลเหตุการณ์ หลักฐานและข้อมูลเพื่อกำหนดปัญหาวิจัย การเลือกกระบวนการประเด็นปัญหา การสร้างเครื่องมือ การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอสิ่งที่ค้นพบ จนกระทั่งการ กระจายความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปสู่การลงมือปฏิบัติ (พันธุ์ทิพย์ รามสูต. 2540 : 31)

3.2.1 ที่มาของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เกิดขึ้นเมื่อประมาณกลางปี ค.ศ.1970 ซึ่งมี ชื่อเรียกต่างกันไปในแต่ละแห่ง เช่น “Investigation Action Participative” (IAP) หรือ “Research Participative” เป็นต้น บางทีก็เรียก “Collaborative Action Research” แต่ไม่ว่า จะเรียกชื่ออย่างไรก็มีความหมายคล้ายกัน กล่าวคือเป็นการทำวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่เป็น ทางเลือกที่ดีกว่าการวิจัยในรูปแบบเดิมที่เคยทำมาหรือในแนวเก่า

กระบวนการวิจัยแนวเก่าที่เราคุ้นเคยไม่ว่าจะเป็นการวิจัยทางวิทยาศาสตร์หรือ ทางสังคมศาสตร์ นักวิจัยจะเป็นผู้แสดงบทบาทนำในการริเริ่มการทำวิจัยและเป็นผู้มีอำนาจ

รับผิดชอบในกระบวนการวิจัยทั้งหมด ตั้งแต่การตัดสินใจเลือกและกำหนดปัญหาที่จะวิจัย วางแผนการวิจัย ดำเนินการวิจัย จนกระทั่งนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ตามที่ผู้วิจัยเห็นสมควร ดังนั้นจึงพบอยู่เสมอว่าผลการวิจัยมักจะถูกนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย วางแผนหรือเพื่อแก้ปัญหาบ้างตามความคิดและวินิจัยของผู้วิจัยหรือผู้ใช้ผลการวิจัยเท่านั้น ไม่ได้นำเอาความคิด ความต้องการ และความสนใจของผู้ถูกวิจัยไปร่วมพิจารณาเลย

วิธีการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นจากแนวความคิดที่ว่าการศึกษาเป็น กิจกรรมทางสังคมที่ใช้ทรัพยากรของสังคมในการศึกษา จึงเป็นสมบัติของสังคม ซึ่งกระทำโดยมีความมุ่งหมายที่จะรับใช้สังคม ด้วยเหตุนี้จึงควรคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่สังคมจะได้รับ โดยเฉพาะสังคมที่เป็นหน่วยของการศึกษาวิจัยนั้น ๆ และการที่จะให้ชุมชนได้รับประโยชน์สูงสุดจากการวิจัย ก็ต้องทำให้การวิจัยนั้นเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนา (research for development) หรือการวิจัยและพัฒนา (research and development) โดยที่การพัฒนาและการเป็นหุ้นส่วน จะต้องเดินทางร่วมกัน เพราะการพัฒนาจะต้องเป็นประโยชน์แก่ทุกคนในสังคม ดังนั้นทุกคนจึงต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนานั้นทุกขั้นตอนอย่างมีเสรี และเป็นประชาธิปไตย

3.2.2 หลักการสำคัญของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมยึดหลักการสำคัญดังนี้ (พันธุ์ทิพย์ รามสูต. 2540 : 33-34 ; อ้างอิงจาก Tandon. 1988)

- 1) ให้ความสำคัญและเคารพต่อภูมิความรู้ของคนในพื้นที่ โดยยอมรับระบบการสร้างความรู้ และกำเนิดความรู้ในวิธีอื่นที่แตกต่างไปจากวิธีการของนักวิชาการ
- 2) ปรับปรุงความสามารถและศักยภาพของคนในพื้นที่ ด้วยการส่งเสริมยกระดับและพัฒนาความเชื่อมั่นในตัวเองของเขาให้สามารถจะวิเคราะห์และสังเคราะห์สถานการณ์ปัญหาของเขาเอง ซึ่งเป็นการนำศักยภาพเหล่านี้มาใช้ประโยชน์แทนที่จะละเลยไป
- 3) ให้ความรู้ที่เหมาะสมแก่คนในพื้นที่ โดยให้ได้รับทั้งความรู้และการนำไปใช้ได้ อย่างเหมาะสม
- 4) สนใจในความคิดเห็นของคนในพื้นที่ โดยการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม จะช่วยเปิดเผยให้เห็นคำถามที่ตรงกับปัญหาของคนในพื้นที่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นคำถามที่นักวิจัยรูปแบบเก่าไม่มีใครนึกถึง และไม่เคยเป็นจุดเน้นในการค้นหาความรู้มาก่อน
- 5) ปลดปล่อยความคิด การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม จะช่วยให้คนในพื้นที่สามารถใช้ความคิดเห็นของตนอย่างอิสระในการมองสภาพการณ์และปัญหาของตนเอง

สามารถใช้วิจารณ์ญาณในการวิเคราะห์วิจารณ์ ตรวจสอบสภาพเท็จจริงต่าง ๆ และสามารถยืนยัน
หยัดได้ด้วยตนเอง

กล่าวได้ว่า การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม สามารถหยั่งรากลึกลงไปถึง
ประสบการณ์ทางสังคมอย่างเป็นรูปธรรม โดยการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจะทำให้สามารถ
กำหนดกลุ่มเป้าหมายได้ตรงตามความต้องการที่จะแก้ปัญหานั้น สามารถให้แนวทางแก่คนในพื้นที่
ที่ว่าอะไรคือสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นความต้องการเกี่ยวกับปัญหาของเขา และชี้ให้เห็นจุดบกพร่อง
หรือจุดผิดพลาดเกี่ยวกับปัญหาของเขาเอง ซึ่งจะบ่งบอกถึงสภาวะที่ขัดแย้งกันระหว่างความ
ต้องการกับวิธีการสนองความต้องการ นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วว่าการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
ยังจะช่วยชี้แนะถึงกิจกรรมที่สามารถจะแทรกแซงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางสังคมที่เป็น
อุปสรรคขัดขวางต่าง ๆ ได้

3.2.3 ลักษณะของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

พันธุ์ทิพย์ รามสูต (2540 : 35-39) ได้กล่าวถึงลักษณะเด่นของการวิจัย
ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

- 1) เป็นการสร้างความรู้ (produce knowledge) โดยการผสมผสานระหว่าง
ความรู้จากนักวิชาการกับความรู้ในพื้นที่ เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน (co-generative learning) ซึ่ง
ค่อย ๆ ขยับขยายจากการมีส่วนร่วมเพียงบางส่วนจนเป็นการมีส่วนร่วมเต็มรูปแบบระหว่างคนใน
พื้นที่กับนักวิจัยและสร้างความรู้ร่วมกัน ผสมผสานทฤษฎีกับการปฏิบัติให้เกิดความรู้ใหม่
- 2) ความรู้ที่ได้จาก PAR จะมีลักษณะปฏิสัมพันธ์และเป็นสหวิทยาการ
(interdisciplinary) ซึ่งเป็นวิธีชีวิตที่รวมเอาความอยากรู้อยากเห็นเข้ากับการเปิดใจในการค้นพบ
สิ่งใหม่ เป็นความต้องการที่จะเสริมความรู้แก่ตนเองโดยผ่านวิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ส่วนการเป็น
สหวิทยาการ ไม่ใช่จากการเรียน แต่จากการปฏิบัติและการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องและทำงานอย่าง
เป็นระบบที่นำไปถึงรูปแบบความคิดที่ยืดหยุ่นมากขึ้น นอกจากนี้ PAR ยังเป็นการเรียนรู้ข้าม
สาขาวิชา (tran disciplinary) คือเป็นความพยายามที่จะสร้างความเข้าใจต่อสิ่งต่างๆ ที่ข้ามพ้น
เขตแดนของวิชาชีพซึ่งมีลักษณะเฉพาะเจาะจงออกไปสู่ความหลากหลายกว้างขวาง มากกว่าสห
วิทยาการที่มีความเกี่ยวพันกันเพียง 1-2 สาขาเท่านั้น
- 3) PAR เน้นการลงมือกระทำให้ความเข้าใจนั้นปรากฏผลออกมาเป็นรูปธรรม
หรือความจริง (act to transform reality) ดังนั้น PAR จึงเป็นการลงมือปฏิบัติและสะท้อน
ความคิด

4) การนำความรู้ไปลงสู่การปฏิบัติ (practical) เน้นการชูประเด็นปัญหาที่สำคัญและเป็นจริงของพื้นที่ โดยวิธีการเรียนที่ไม่เน้นความรู้ที่เป็นทฤษฎี และเน้นการวิเคราะห์ วิจัย คัดค้น และลงมือปฏิบัติได้จริง

5) PAR เป็นกระบวนการเปิดเสรี (inclusive) ที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างความรู้จากวิธีการและความรู้ที่มีอยู่โดยไม่พยายามแยกหรือจำกัดขอบเขตสิ่งใด เป็นการให้โอกาสทุกคนได้เรียนรู้ (learning for all)

6) PAR เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ไม่มีเวลาจำกัด เป็นรูปแบบเปิดที่ไม่สามารถกำหนดแผนการล่วงหน้า ไม่สามารถทำนายผลล่วงหน้าได้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ตามกระแสที่นักวิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในชุมชนและเคลื่อนไหวไปตามความขึ้นลงของสถานการณ์โดยไม่มีทฤษฎีตายตัวไม่มีกฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์เป็นกรอบกำหนด

7) สร้างความตระหนักในความเป็นตัวของตัวเองให้เกิดขึ้นกับคนในพื้นที่ โดยที่ PAR จะเน้นให้บุคคลและกลุ่มจะเกื้อหนุนกันในการเรียนรู้และการร่วมมือกันเปลี่ยนแปลงชุมชนของเขา

8) PAR จะช่วยสร้างสังคมนิเวศน์ (ecological society) ที่คนในชุมชนมีการพึ่งพาอาศัยกัน จะต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกสังคม ในลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยที่เท่าเทียมกันเท่านั้น

9) PAR เป็นการมองอนาคต (future oriented) ดังนั้นนักวิจัย PAR จะต้องรู้วิธีการสร้างจากการเรียนรู้ในองค์กรหรือชุมชน การสร้างแนวทางการปฏิบัติที่ไม่เคยมีอยู่ก่อน การทบทวน การปรับเปลี่ยนการปรับปรุงระบบที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ การพัฒนาตัวอย่างโครงสร้างหรือภาพลักษณ์ที่จะปะติดปะต่อให้เกิดอนาคตที่ต้องการ เป็นต้น

10) PAR มองโลกในแง่ดี (optimistic) ตามหลักการพื้นฐานของแนวคิดปลดปล่อยที่เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนสามารถที่จะจัดการเรื่องต่าง ๆ ในสังคมของเขาได้ ซึ่ง PAR เป็นวิธีการที่จะส่งเสริมศักยภาพด้านนี้ของบุคคล

PAR เชื่อว่า อิสรภาพของมนุษย์มีความสำคัญที่สุดและมนุษย์มีสิทธิและอำนาจที่จะแสวงหาอิสรภาพแก่ตัวเองด้วยการปลดปล่อยตนเอง (self-emancipation) และการปลดปล่อยที่แท้จริงจะได้มาจากการที่ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้ไปถึงการสร้างสังคมใหม่ที่ทุกคนเป็นผู้กระทำ โดยอาศัยความรู้ที่เขาสร้างขึ้นเอง

3.2.4 แนวทางการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

แนวทางของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมี 3 แนวทาง (พันธุ์ทิพย์ รามสูต. 2540 : 10-12) คือ 1) แนวทางการประสานทางวิชาการ (the technical collaborative approach) 2) แนวทางการประสานงานแบบหุ้นส่วน (the mutual collaborative approach) และ 3) แนวทางการส่งเสริมศักยภาพ (the enhancement approach) ซึ่งแต่ละแนวทางมีรายละเอียดดังนี้

1) แนวทางการประสานทางวิชาการ

เป้าหมายของการวิจัยในแนวทางนี้ คือ ทดสอบปฏิบัติการแทรกเสริมที่พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของกรอบทฤษฎีว่าจะนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริงแค่ไหน ลักษณะของการประสานงานระหว่างนักวิจัยและผู้ปฏิบัติเป็นเรื่องทางวิชาการและการสนับสนุนการทำงานวิจัย โดยนักวิจัยเป็นผู้ริเริ่มด้วยการนำเสนอปัญหาและรูปแบบของการปฏิบัติการแทรกแซง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักวิจัยและผู้ปฏิบัติมีความมุ่งหมายที่จะกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานวิจัย และต่อข้อตกลงในความร่วมมือที่จะสนับสนุนการนำปฏิบัติการแทรกแซงของการวิจัยลงไปในพื้นที่

โดยทั่วไปแนวทางนี้ค่อนข้างจะได้ผลที่มีประสิทธิภาพสูง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติทันที แต่มีจุดอ่อนคือความกระตือรือร้นของสมาชิกองค์กรจะลดลงตามลำดับ เช่นเดียวกับที่สภาพโครงสร้างและการปฏิบัติแบบเก่าก็ค่อย ๆ คืบคลานกลับคืนมาหลังจากโครงการจบลง ทำให้ไม่มีประสิทธิผลในระยะยาว ความรู้ที่เป็นผลจากแนวทางนี้จะใช้ทำนาย ตรวจสอบ และแก้ไขทฤษฎีเก่า ดังนั้น จึงเป็นวิธีการวิจัยเชิงนิรนัย (deductive) และเปรียบเทียบได้กับการวิจัยทดลองในสนาม โดยพยายามจะศึกษาผลของปฏิบัติการบางอย่างที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใต้การควบคุมอย่างดี

2) แนวทางการประสานงานแบบหุ้นส่วน

แนวทางนี้นักวิจัยและผู้ปฏิบัติการจะร่วมกันกำหนดปัญหา ค้นหาสาเหตุและแนวทางการแก้ไข โดยร่วมกันคิดวิธีการปฏิบัติการแทรกเสริม (intervention) ด้วย ผลของการปรึกษาหารือกันนี้ จะทำให้นักวิจัยและผู้ปฏิบัติเกิดความเข้าใจร่วมกันในปัญหา และสาเหตุร่วมกันวางแผนที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ในแนวทางวิจัยแบบนี้ ผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยจะได้ความรู้และความเข้าใจใหม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงที่วุ่นวาย มักจะเกิดขึ้นเฉพาะในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยตรง เมื่อกลุ่มนี้เลิกราไป การปฏิบัติการก็

จะสิ้นสุดตามไปด้วย รูปแบบของความรู้ที่ได้จากแนวทางวิจัยปฏิบัติการในรูปแบบนี้ ค่อนข้างจะเป็นลักษณะพรรณนาเชิงคุณภาพที่จะนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีใหม่ในเชิงอุปนัย (inductive)

3) แนวทางการส่งเสริมศักยภาพ

แนวทางนี้ นักวิจัยมีเป้าหมาย 2 ประการ คือ เป้าหมายที่ 1 ซึ่งเหมือนกับ 2 แนวทางแรก คือ ต้องการที่จะให้ผู้ปฏิบัติได้คุ้นเคยกับปัญหาในพื้นที่ และเรียนรู้ทฤษฎีแนวคิดที่จะใช้อธิบายหรือแก้ปัญหานั้น และเป้าหมายที่ 2 ที่กล่าวล้าไปกว่า 2 แนวทางแรก กล่าวคือช่วยผู้ปฏิบัติในการกำหนด ค้นหา และทำให้ปัญหาพื้นฐานนั้นเด่นชัดขึ้นด้วยการสร้างความสำนึกร่วมของกลุ่มขึ้นก่อน โดยผู้วิจัยจะตั้งประเด็นคำถามเกี่ยวกับข้อสมมติหรือเงื่อนไขและคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และตั้งผู้ปฏิบัติให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ และสะท้อนความคิดต่อการปฏิบัติของเขา พิจารณาความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติที่เป็นอยู่ ปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง และตัวแปรที่ควบคุมการปฏิบัตินั้น ผู้วิจัยจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติได้มีการอภิปรายถึงสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว ทั้งในระดับส่วนบุคคลและระดับองค์กร รวมทั้งข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติ และปัจจัยเหล่านั้น จุดเน้นก็คือ นำเอาสถานการณ์ความขัดแย้ง ตลอดจนบรรทัดฐานและคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้นออกมาแสดงอย่างเปิดเผย เพื่อที่จะได้สามารถกำหนดลักษณะปัญหาได้ชัดเจน และตรงประเด็น

3.2.5 กระบวนการของการวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม

พันธุ์ทิพย์ รามลุต (2540 : 42-43) ได้เสนอกระบวนการของการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ โดยย่อ ดังนี้

1) เตรียมชุมชน เพื่อที่จะให้ชุมชนมีความพร้อมในการเข้ามีส่วนร่วมในการวิจัยในระดับที่เสมอภาคในทุกขั้นตอนจึงต้องมีการเตรียมชุมชนก่อนโครงการวิจัยจะเริ่มในแง่ต่าง ๆ เช่น การส่งเสริมกระบวนการตัดสินใจร่วมกันของชุมชนในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา หรือในการเลือกผู้แทน ผู้ร่วมโครงการ เป็นต้น

2) อบรมนักวิจัยร่วมจากชุมชน ในฐานะเป็นนักวิจัยจากพื้นที่ให้มีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ในท้องถิ่น บทบาทของผู้ทำหน้าที่เป็นนักวิจัยท้องถิ่น การจัดองค์กรชุมชน รูปแบบของผู้นำการสนับสนุนและมนุษยสัมพันธ์

3) กำหนดรูปแบบการวิจัย เช่น การแตกปัญหาทั่วไปที่ชุมชนเลือกแล้วลงเป็นปัญหาย่อย ๆ ที่สามารถจะทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาได้ทีละส่วน ต่อก็กำหนดวิธีการที่จะรวบรวมข้อมูลที่ต้องการเครื่องมือที่จะใช้ ผู้ที่จะให้คำตอบหรือให้ข้อมูล รวมทั้งขนาดของตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือ การกำหนดรูปแบบคำถาม และวิธีการถาม ฯลฯ

4) ลงมือเก็บข้อมูล โดยผู้ที่ได้รับอบรมวิธีการเก็บข้อมูลมาแล้ว

5) ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ทีมนักวิจัยในพื้นที่จะร่วมกันทำการประมวลผลและสรุปข้อมูล ให้ข้อสังเกตหรือข้อวิจารณ์สิ่งที่พบ วิเคราะห์ว่าเหตุใดจึงได้ข้อมูลเช่นนั้น เขียนสรุปสิ่งที่พบอย่างกว้าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะประกอบ

6) หรือผลการค้นพบกับชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเสนอกลับคืนต่อชุมชน ให้มีโอกาสตรวจสอบและแก้ไขความถูกต้อง ตลอดจนทำการวิเคราะห์สรุปประเด็นหรือชี้แนะแก่ทีมวิจัย กระบวนการหรือนี้อาจทำในรูปของการแสดงบทบาทสมมติ การประชุมกลุ่ม หรือวิธีการอื่น ๆ เช่น จัดแสดงข้อมูลในรูปของภาพหรือกราฟแบบต่าง ๆ ในที่สาธารณะแล้วกระตุ้นให้มีการออกความคิดเห็น การแสดงออกถึงความรู้สึกของชาวบ้าน การประเมินท่าทีและปฏิกิริยาต่อข้อมูลของชุมชน ตลอดจนการตัดสินใจร่วมกันในเรื่องเหล่านี้

7) วางแผนชุมชน โดยการอบรมทีมวางแผนให้สามารถเขียนโครงการได้รวมทั้งความสามารถในการจัดองค์กรชุมชนด้วย โครงการที่ทีมวางแผนเขียนนี้จะต้องนำมาปรึกษาหารือกับชุมชน ให้ชุมชนตรวจสอบแก้ไขและรับรองก่อนนำไปเสนอเพื่อขอทุนสนับสนุนต่อองค์กรที่เกี่ยวข้อง

8) นำแผนไปปฏิบัติ โดยการระดมทรัพยากรและบุคคล ตลอดจนองค์กรประชาชนในชุมชน มาร่วมในการปฏิบัติตามแผนที่จัดวางขึ้นจากข้อมูลที่เป็นผลจากการศึกษา ร่วมกัน โดยทีมนักวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมนั้น

9) ติดตามกำกับและประเมินผลในชุมชน โดยทีมวิจัยและชุมชนร่วมกัน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกระบวนการ PAR ซึ่งใช้ศึกษากับชุมชน มาใช้ในการศึกษาองค์กรที่เป็นโรงเรียน โดยกำหนดขั้นตอนหลักทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ การสร้างความตระหนักร่วมกัน การศึกษาความต้องการจำเป็นและระบุปัญหาร่วมกัน การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจร่วมกัน การดำเนินการตามโปรแกรมร่วมกัน และการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งใน 5 ขั้นตอนหลักนี้จะแบ่งเป็นขั้นตอนย่อยๆ เป็น 12 ขั้นตอน ซึ่งรายละเอียดทั้งหมดเสนอไว้ในบทที่ 3

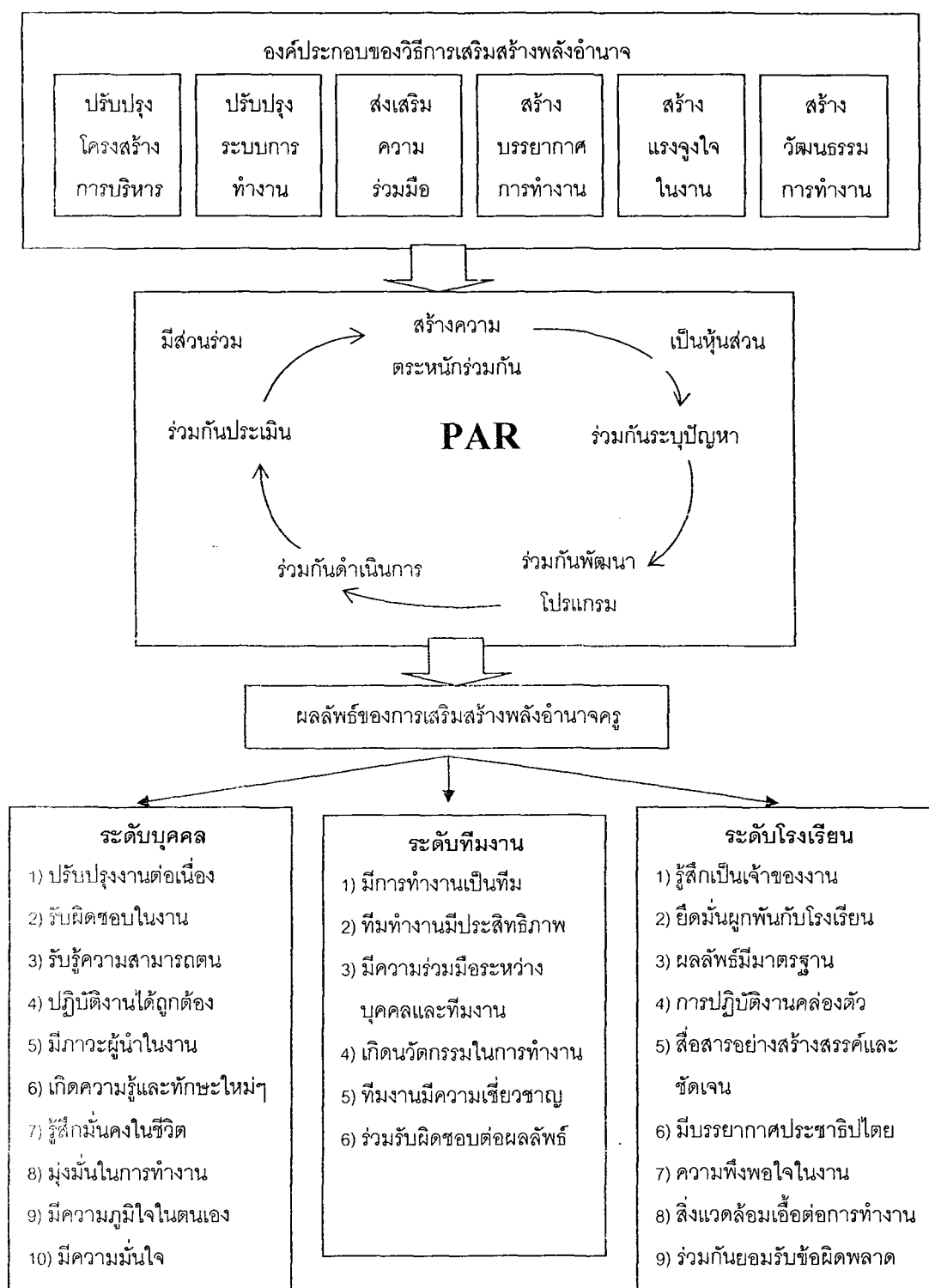
สรุปแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจครู และกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครู แสดงในภาพประกอบ 14 โดยมีแนวคิดสำคัญ 3 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นองค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่วนที่สองเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ และส่วนที่สาม เป็นผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลัง

อำนาจครู ซึ่งในส่วนแรกที่เป็นองค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ คือ การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน การปรับปรุงระบบการทำงานภายในโรงเรียน การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือของครูในโรงเรียน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ การสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน

สำหรับส่วนที่สองเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยอาศัยกระบวนการวิจัย ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการขับเคลื่อนในแนวทางการส่งเสริมศักยภาพ กำหนดขั้นตอนการดำเนินการโดยเน้นการมีส่วนร่วมและการเป็นหุ้นส่วนของผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงตลอดกระบวนการวิจัย ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอน คือ การสร้างความตระหนักในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน การร่วมกันศึกษาความต้องการจำเป็นและระบุปัญหาของโรงเรียน การร่วมกันพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการ (plan of actions) ของกระบวนการแทรกเสริมในโรงเรียน การร่วมกันดำเนินการตามโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น และการร่วมกันประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนาโรงเรียน

สำหรับส่วนที่สามผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนหลังจากดำเนินการพัฒนาแล้ว ซึ่งแยกออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล หมายถึงครูแต่ละคน มีผลลัพธ์ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารแนวคิดและผลการวิจัยจำนวน 10 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ปรับปรุงงานต่อเนื่อง 2) รับผิดชอบในงาน 3) รับรู้ความสามารถตน 4) ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง 5) มีภาวะผู้นำในงาน 6) เกิดความรู้และทักษะใหม่ๆ 7) รู้สึกมั่นคงในชีวิต 8) มุ่งมั่นในการทำงาน 9) มีความภูมิใจในตนเอง และ 10) มีความมั่นใจ ระดับทีมงานมีตัวบ่งชี้ผลลัพธ์จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีการทำงานเป็นทีม 2) ทีมทำงานมีประสิทธิภาพ 3) มีความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน 4) เกิดนวัตกรรมในการทำงาน 5) ทีมงานมีความเชี่ยวชาญและ 6) ร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ส่วนระดับโรงเรียนมี 9 ตัวบ่งชี้ คือ 1) รู้สึกเป็นเจ้าของงาน 2) ยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน 3) ผลลัพธ์มีมาตรฐาน 4) การปฏิบัติงานคล่องตัว 5) สื่อสารอย่างสร้างสรรค์และชัดเจน 6) มีบรรยากาศประชาธิปไตย 7) ความพึงพอใจในงาน 8) สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน และ 9) ร่วมกันยอมรับข้อผิดพลาด ซึ่งทั้งหมดแสดงไว้ในตาราง 12



ภาพประกอบ 14 สรุปแนวคิดในการวิจัย

ตาราง 12 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้วิธีการและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

องค์ประกอบ		ระดับ		
		บุคคล	ทีมงาน	โรงเรียน
1.ปรับปรุง โครงสร้างการ บริหาร	วิธีการ	1)ให้ข้อมูลย้อนกลับ 2)ให้อำนาจควบคุมและ การตัดสินใจ 3)ให้อิสระในการทำงาน	1)จัดทีมงาน	1)กระจายอำนาจ 2) ให้มีส่วนร่วม
	ผลลัพธ์	1)ปรับปรุงงานต่อเนื่อง 2)รับผิดชอบในงาน 3)รับรู้ความสามารถตน	1)มีการทำงานเป็นทีม	1)รู้สึกเป็นเจ้าของงาน 2)ยึดมั่นผูกพันกับ รร..
2.ปรับปรุง ระบบการ ทำงานใน โรงเรียน	วิธีการ	1)มอบบทบาทหน้าที่	1)จัดระบบการทำงานของ ทีมต่างๆ	1)กำหนดมาตรฐาน การ ทำงาน 2)วางระบบต่างๆ
	ผลลัพธ์	1)ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	1)ทีมงานมีประสิทธิภาพ	1)ผลลัพธ์มีมาตรฐาน 2)การปฏิบัติคล่องตัว
3.ส่งเสริมและ พัฒนาความ ร่วมมือใน โรงเรียน	วิธีการ	1)สร้างความเป็นผู้นำ	1)แลกเปลี่ยนข้อมูลภายใน ทีมและระหว่างทีม	1)จัดระบบและช่องทาง การติดต่อสื่อสารทั่วถึง
	ผลลัพธ์	1)มีภาวะผู้นำในงาน	1)มีความร่วมมือระหว่าง บุคคลและทีมงาน	1)สื่อสารอย่าง สร้างสรรค์และชัดเจน
4.สร้าง บรรยากาศ การทำงานใน โรงเรียน	วิธีการ	1)ให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่	1)ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน	1)ให้ความเสมอภาค
	ผลลัพธ์	1) เกิดความรู้และทักษะ ใหม่ๆ	1)เกิดนวัตกรรมในการ ทำงาน	1)มีบรรยากาศ ประชาธิปไตย
5.สร้าง แรงจูงใจใน การทำงาน	วิธีการ	1)จัดสวัสดิการที่จำเป็น 2)ให้รางวัลและชมเชย	1)ฝึกอบรมและพัฒนาทีม	1)สนับสนุนทรัพยากร 2)จัดสิ่งแวดล้อมที่ดี
	ผลลัพธ์	1)รู้สึกมั่นคงในชีวิต 2)มุ่งมั่นในการทำงาน	1)ทีมงานมีความเชี่ยวชาญ	1)ความพึงพอใจในงาน 2)สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการ ทำงาน
6.สร้าง วัฒนธรรม การทำงานใน โรงเรียน	วิธีการ	1)ให้การยกย่องยอมรับ 2)ให้ความไว้วางใจ	1)เคารพต่อการตัดสินใจ ของทีม	1) ให้โอกาสอย่าง เท่าเทียม
	ผลลัพธ์	1)มีความภูมิใจในตนเอง 2)มีความมั่นใจ	1)ร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์	1)ยอมรับข้อผิดพลาดที่ เกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้กระบวนการ PAR ซึ่งเป็นการวิจัยที่เน้นการศึกษาปรากฏการณ์จากหลากหลายแง่มุม โดยใช้แนวคิดทฤษฎีหลายอย่างเป็นแนวทางในการศึกษา ไม่ยึดติดเฉพาะรูปแบบใดรูปแบบเดียว และมองภาพในองค์รวม ในลักษณะที่เกี่ยวโยงสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยต่างๆ (พันธุทิพย์ รามสูต. 2540 : 17) ดังนั้นรูปแบบที่สรุปเป็นแนวทางการวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นเพียงกรอบเบื้องต้น (tentative model) ที่จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งมีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนได้ตามความเห็นร่วมกันของผู้วิจัยและผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเมื่อเข้าสู่สนามและได้ศึกษาปรากฏการณ์ในสภาวะแวดล้อมและบริบทสังคมที่เป็นจริงตามธรรมชาติแล้ว

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อศึกษาบริบทและกระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียนตามแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน และศึกษาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่เกิดขึ้นจากโปรแกรมฯ ซึ่งกระบวนการพัฒนาองค์กรในการวิจัยครั้งนี้เป็นการหลอมรวมแนวคิดการพัฒนาองค์กรและการวิจัยให้เป็นเรื่องเดียวกัน กล่าวคือ เป็นการพัฒนาองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและการเป็นหุ้นส่วนของกลุ่มครูในโรงเรียนเพื่อสร้างข้อผูกพันในการดำเนินงานร่วมกันตั้งแต่ต้น โดยใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนา ซึ่งในการออกแบบกระบวนการพัฒนาองค์กรให้เป็นกระบวนการ PAR มีรายละเอียดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานตามขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นกรณีศึกษา โดยมีเหตุผลในการเลือก ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้เปิดดำเนินการมาเมื่อปี พ.ศ. 2540 รวมเวลา 8 ปี มีการเติบโตขององค์กรอย่างรวดเร็ว กล่าวคือมีอัตราการเพิ่มขึ้นของนักเรียนที่ต้องการเข้าเรียนทุกปีจากจำนวนนักเรียน 144 คนในปีการศึกษา 2540 ปัจจุบันมีนักเรียนทั้งหมด 1,128 คน หรือเพิ่มขึ้นกว่า 8 เท่าตัว ขณะเดียวกันโรงเรียนมีครูและบุคลากรทั้งหมด 84 คน ทุกคนมีสถานภาพเป็นลูกจ้างชั่วคราว จึงมีอัตราการลาออกหรือการเปลี่ยนแปลงงานของครูในแต่ละปีจำนวนมาก สาเหตุสำคัญมี 2 ประการ คือ ประการแรก ครูไม่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงมีความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน ส่งผลต่อความทุ่มเทมุ่งมั่น และการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีโอกาสในการทำงานที่มั่นคงกว่าก็จะลาออกไป ประการที่สอง ครูมีความรู้สึกขาดพลังอำนาจในการควบคุมสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของตน กล่าวคือการบริหารงานของโรงเรียนจะดำเนินการโดยคณะกรรมการโรงเรียนที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง และบริหารงานโดยผู้บริหารที่เป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงมีช่องว่าง (gap) ระหว่างคณะผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียน การทำงานจึงมีลักษณะสั่งการมากกว่าการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน และความรู้สึกเป็นเจ้าของ

งานของครู ดังนั้นการศึกษาริบทการพัฒนาองค์กร รวมทั้งพัฒนารูปแบบและโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามจึงมีความน่าสนใจว่ารูปแบบและโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นนั้นมีประสิทธิภาพและความเหมาะสมกับองค์กรที่เป็นโรงเรียนมากน้อยเพียงใด

2. ในกระบวนการพัฒนาองค์กรโดยใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น จำเป็นต้องมีผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงที่เป็นบุคคลภายนอกองค์กรซึ่งมีความเข้าใจบริบทขององค์กร มีความคุ้นเคยและเป็นที่ยอมรับเชื่อถือของคนในองค์กรเป็นอย่างดี เพราะการพัฒนาองค์กรที่อาศัยการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการขับเคลื่อนนั้น เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง 2 ฝ่ายซึ่งเป็น “คนนอก” กับ “คนใน” ดังนั้นผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องแสวงหาความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องและสร้างความคุ้นเคยเพื่อให้เกิดความไว้วางใจและการยอมรับจากทุกคนในองค์กร ด้วยเหตุผลนี้ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพราะผู้วิจัยมีความคุ้นเคยอันดีกับบุคลากรของโรงเรียนเป็นการเบื้องต้น เนื่องจากผู้วิจัยเป็นอาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และเคยจัดการฝึกอบรมพัฒนาครูของโรงเรียนมาก่อน ดังนั้นจึงได้รับการยอมรับและความไว้วางใจ เข้าใจบริบทของโรงเรียนและสภาพการทำงานของครู

จากเหตุผลทั้งสองประการข้างต้น ผู้วิจัยจึงเลือกโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นกรณีศึกษา โดยผู้วิจัยจะแยกกลุ่มเป้าหมายเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียน อดีตผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียน

จำนวน 4 คน

กลุ่มที่ 2 หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน

กลุ่มที่ 3 ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้และระดับชั้นต่างๆ จำนวน 43 คน

โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนจำนวน 12 คน เพื่อเป็นผู้ร่วมศึกษากับผู้วิจัย ซึ่งในการเลือกกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจะกล่าวถึงรายละเอียดในขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาริบทและกระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียนด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน โดยการให้หลักการ PAR มาขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนา ในทุกขั้นตอนของกระบวนการใช้หลักการสำคัญคือ การมีส่วนร่วมและการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินการและใน

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการวิจัย ในกระบวนการวิจัยครั้งนี้แบ่งขั้นตอนหลักออกเป็น 5 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนหลักก็แบ่งเป็นขั้นตอนย่อยๆ ตามกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สร้างความตระหนักร่วมกันของผู้วิจัยและกลุ่มผู้ร่วมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้วิจัยและกลุ่มผู้ร่วมศึกษาที่เป็นผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง และให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย คือ (1) เข้าสู่สนาม (2) เลือกกกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นผู้ร่วมศึกษาในโรงเรียน และ (3) ศึกษาสภาพการณ์เบื้องต้น โดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้รู้ข้อมูลพื้นฐานและจัดทำข้อมูลรายละเอียดของโรงเรียน

2. ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและระบุปัญหาของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียน รวมทั้งความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ซึ่งขั้นนี้ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน คือ (1) ร่วมกันศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม เป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูลระดับปฏิบัติจากครูในโรงเรียนเพื่อค้นหาความต้องการจำเป็นในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และความต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโรงเรียน ระดับทีมงาน และระดับครูรายบุคคล และ (2) ร่วมกันระบุปัญหาของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้ประเมินช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับความคาดหวังของครูในสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อระบุปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

3. พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการแทรกเสริมในโรงเรียนเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร โดยได้ดำเนินการ 2 ขั้นตอนย่อยคือ (1) ผู้วิจัยร่วมกับกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันพัฒนาโปรแกรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้ในขั้นที่ 2 มาพัฒนาเป็นโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน และ (2) นำโปรแกรมที่ร่วมกันพัฒนาขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อขอความเห็นต่อโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น

4. ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอนคือ (1) ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันวางแผนปฏิบัติ และ (2) ร่วมดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้

5. ประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ ในขั้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งดำเนินการ 3 ขั้นตอนย่อย คือ (1) ร่วมกันกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังและวิธีการประเมิน (2) ร่วมกันประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามโปรแกรม และ (3) สะท้อนผลการประเมินเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับต่อคณะครู

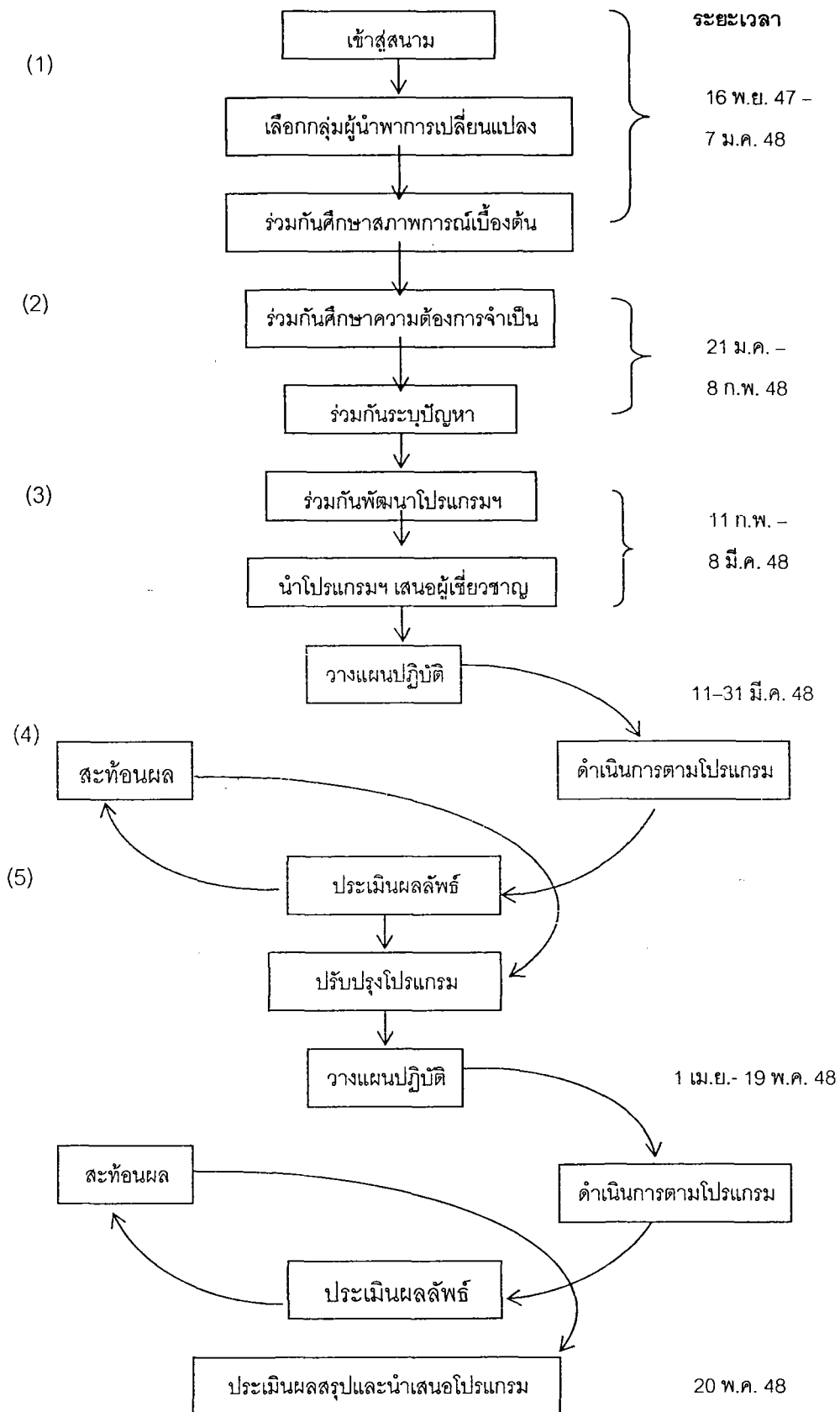
จากขั้นตอนหลักและขั้นตอนย่อยทั้งหมด แสดงไว้ในตารางต่อไปนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมของกระบวนการวิจัย ก่อนที่จะกล่าวในรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนต่อไป

ตาราง 13 ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนกระบวนการวิจัย	กิจกรรม	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	วิธีการรวบรวมข้อมูล	ผลลัพธ์	ระยะเวลา
1. สร้างความตระหนักร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา (1) เข้าสู่สนาม (2) เลือกร่วมศึกษา เปลี่ยนแปลง (3) ศึกษาสภาพการณ์เบื้องต้น	1) พบปะกับผู้บริหารและทำความรู้จักกับคณะครูทุกคน 2) จัดประชุมเป็นทางการเพื่ออธิบายเกี่ยวกับการวิจัยและ PAR 3) เลือก ทบทวน และประชุมกลุ่มผู้นำพา การเปลี่ยนแปลงโดยในมน้ำและสร้าง ความตระหนักร่วมในการเป็นผู้แทนการ เปลี่ยนแปลงในโรงเรียน 4) ร่วมกันเก็บข้อมูลพื้นฐานทั้งข้อมูล ปฐมภูมิและทุติยภูมิ 5) ร่วมกันจัดทำข้อมูลรายละเอียดโรงเรียน	-ผู้วิจัย -ผู้วิจัยและครูทุกคน -ผู้วิจัย	-สังเกตและสัมภาษณ์ -การประชุมชี้แจง -สังเกตและสัมภาษณ์	-ความคุ้นเคยและ ไว้วางใจ -ความเข้าใจใน วัตถุประสงค์ -ได้กลุ่มผู้ร่วมศึกษา ที่จะเป็นผู้แทนการ เปลี่ยนแปลง	16 พ.ย. 47 3 ธ.ค. 47 3-10 ธ.ค. 47
2. ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และระบุปัญหาในโรงเรียน (1) ร่วมกันศึกษาความต้องการจำเป็น จำเป็น (2) ร่วมกันระบุปัญหาของโรงเรียน	1) จัดสนทนากลุ่มครู จำนวน 3 กลุ่ม 2) วิเคราะห์ผลการสนทนากลุ่ม 3) ระบุปัญหา จัดลำดับความสำคัญ และ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา 4) ประเมินปัญหา ความคาดหวังและเสนอ วิธีการปรับปรุงพัฒนา 5) นำเสนอข้อมูลต่อที่ประชุมโรงเรียน	-ครูจำนวน 23 คน -ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพา การเปลี่ยนแปลง " " "	-focus group -ประชุมปฏิบัติการ -ประชุมปฏิบัติการ -ประชุมปฏิบัติการ -การประชุมชี้แจง	-ข้อมูลพื้นฐานด้าน ต่างๆ -ข้อมูลโรงเรียน -ความเห็นครู -ข้อสรุปจากกลุ่มครู -ปัญหาที่จะแก้ไข -วิธีการปรับปรุง พัฒนา -ความเข้าใจร่วมกัน	12 ธ.ค. 47 - 6 ม.ค. 48 7 ม.ค. 48 21, 26 ม.ค. 48 27-28 ม.ค. 48 4 ก.พ. 48 4 ก.พ. 48 8 ก.พ. 48

ตาราง 13 (ต่อ)

ขั้นตอน/กระบวนการวิจัย	กิจกรรม	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	วิธีการรวบรวมข้อมูล	ผลลัพธ์	ระยะเวลา
3. พัฒนากลยุทธ์การวิจัยเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน	1) จัดประชุมเพื่อชี้แจงและศึกษาองค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจครู 2) ร่วมกันออกแบบโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน 3) นำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเสนอต่อคณะผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ข้อเสนอแนะ 4) ปรับปรุงโปรแกรมจนมีความสมบูรณ์	-ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพา การเปลี่ยนแปลง “ “ “	-การประชุมชี้แจงและ ศึกษาเอกสาร -ประชุมปฏิบัติการ -การสัมภาษณ์และ แบบสอบถาม -ประชุมปฏิบัติการ	-ความเข้าใจใน วิธีการเสริมสร้างพลัง อำนาจครู -โปรแกรมฯ -ข้อเสนอแนะจาก ผู้ที่เกี่ยวข้อง -โปรแกรมที่สมบูรณ์ 8 มี.ค. 48	11 ก.พ. 48 11, 18 ก.พ. 48 19 ก.พ. - 4 มี.ค. 48 8 มี.ค. 48
4. ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามโปรแกรม	1) จัดทำแผนปฏิบัติการ กำหนดขั้นตอน การกำกับติดตาม และบทบาทหน้าที่ 2) จัดประชุมคณะครูเพื่อชี้แจงแผนฯ 3) ดำเนินการตามแผนฯ	-ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพา การเปลี่ยนแปลง -ผู้เกี่ยวข้องทุกคน “	-ประชุมปฏิบัติการ -การประชุมชี้แจง -ประชุมปฏิบัติการ	-แผนปฏิบัติ -ความเข้าใจร่วมกัน -ผลการดำเนินงาน	8 มี.ค. 48 11 มี.ค. 48 14 มี.ค.-20 พ.ค.48
5. ประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์	1) ร่วมกันวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและออกแบบวิธีการเครื่องมือประเมิน 2) วางแผนการประเมินและแบ่งหน้าที่ 3) ร่วมกันประเมินตามแผน 4) วิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน 5) นำเสนอข้อสรุปต่อที่ประชุมครู	-ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพา การเปลี่ยนแปลง “ “ “ -ผู้เกี่ยวข้องทุกคน	-ประชุมปฏิบัติการ -ประชุมปฏิบัติการ -ประชุมปฏิบัติการ -ประชุมปฏิบัติการ -การประชุมชี้แจง	-ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และเครื่องมือประเมิน -แผนการประเมิน -ข้อมูลต่างๆ -ผลการประเมิน -ความเห็นของครู	11, 18 ก.พ. 48 8 มี.ค. 48 14 มี.ค.-13 พ.ค.48 14-19 พ.ค.48 20 พ.ค. 48



ภาพประกอบ 15 ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นที่ 1 สร้างความตระหนักร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา

โดยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในขั้นตอนย่อยๆ ทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ (1) เข้าสู่สนาม (2) เลือกกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นผู้ร่วมศึกษาในโรงเรียน และ (3) ศึกษาสภาพการณ์เบื้องต้น โดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้รู้ข้อมูลพื้นฐานและจัดทำข้อมูลรายละเอียดของโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การเข้าสู่สนาม

แม้ว่าผู้วิจัยจะมีความคุ้นเคยและความสัมพันธ์อันดีกับครูในโรงเรียนเป็นเบื้องต้น แต่ก็ยังเป็นเพียงการรู้จักที่ยังไม่ได้ศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมหรือรูปแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างละเอียดลึกซึ้ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเข้าสู่สนามเพื่อสร้างความคุ้นเคยและความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารและครูในโรงเรียนเพื่อสร้างความไว้วางใจให้มากที่สุด โดยในส่วนผู้บริหารผู้วิจัยได้เข้าแนะนำตนเองอย่างเป็นทางการกับผู้บริหารในวันที่ 16 พฤศจิกายน 2547 และสนทนากับกรอบแนวคิดการวิจัยและกระบวนการทั้งหมดที่จะดำเนินการ ตลอดจนระยะเวลาที่ใช้โดยยึดหลักการรบกวนเวลาในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานปกติของโรงเรียนให้น้อยที่สุด และชี้แจงถึงประโยชน์ที่โรงเรียนและผู้บริหารจะได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะและร่วมปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนมากที่สุด ผลจากการเข้าพบปะผู้บริหาร ทำให้ผู้วิจัยมีโอกาสพูดคุยสร้างความคุ้นเคยและทราบมุมมองในการพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งทำให้ผู้อำนวยการเข้าใจเป้าหมายการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งผู้อำนวยการได้จัดเวลาสำหรับผู้วิจัยให้ดำเนินกิจกรรมการวิจัยได้ในทุกบ่ายวันศุกร์ โดยให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการเป็นผู้ประสานงาน

ในการสร้างความคุ้นเคยและสัมพันธ์กับครูนั้น ผู้วิจัยได้ขออนุญาตให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดประชุมแนะนำผู้วิจัยกับคณะครูทุกคนในโรงเรียนเมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2547 มีครูเข้าร่วมประชุมจำนวน 45 คน การประชุมเริ่มต้นจากผู้อำนวยการกล่าวชี้แจงและแนะนำผู้วิจัยกับครูทุกคน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ชี้แจงจุดประสงค์ในการดำเนินการและเปิดโอกาสให้ซักถามพูดคุย ซึ่งคำถามสำคัญๆ ที่ครูซักถามคือ การวิจัยครั้งนี้จะใช้เวลานานหรือไม่ ? เน้นปรับปรุงเฉพาะการบริหารโรงเรียนหรือไม่ ? จะกระทบต่อการเรียนการสอนหรือไม่ ? ในการตอบคำถามครูนั้น ผู้วิจัยจะตอบโดยยึดหลักการคือ การวิจัยครั้งนี้จะไม่รบกวนและสร้างภาระงานเพิ่มให้ครู และการจัดกิจกรรมจะไม่กระทบเวลาเรียน ผลจากการประชุมครั้งนี้ทำให้ผู้วิจัยได้ทำความรู้จักกับครูทุกคนซึ่งพบว่าเป็นครูที่ผู้วิจัยรู้จักคุ้นเคยอยู่แล้ว จำนวน 8 คน และทั้งหมดเป็นครูที่ทำงานมานานมากกว่า 3 ปี จึงเป็นกลุ่มที่มีความอาวุโสในโรงเรียน ดังนั้นหลังจากที่มีการประชุมกันแล้วผู้วิจัยจึง

วิธีการสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจโดยการเดินไปเยี่ยมเยียน พบปะครูคนอื่นๆ ที่ห้องพักครู สนทนา ซักถามถึงการสอน และสังเกตการปฏิบัติงานกับครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยให้ครูที่ผู้วิจัยคุ้นเคยนี้เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้วิจัยกับครูคนอื่นๆ ซึ่งในการสร้างความคุ้นเคยนี้ผู้วิจัยจะปฏิบัติเป็นประจำเมื่อเข้าไปในโรงเรียน โดยจะเข้าไปก่อนเวลาอันเหมาะสมเพื่อหาโอกาสที่จะไปเยี่ยมครูตามกลุ่มสาระการเรียนรู้จนครบทุกกลุ่ม

2. เลือกกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนนี้เป็นการเลือกกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นผู้ร่วมศึกษาในโรงเรียน โดยกระบวนการคัดเลือกผู้วิจัยจะดำเนินการดังนี้

2.1 ให้กลุ่มสาระการเรียนรู้เลือกตัวแทนครูที่มีลักษณะตามเกณฑ์การเลือกดังนี้

- (1) มีทักษะการสื่อสาร กระตือรือร้นในการทำงาน กล้าแสดงความคิดเห็น มีความคิดสร้างสรรค์
- (2) เปิดรับสิ่งใหม่ๆ และใจกว้างรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น
- (3) มีภาวะผู้นำ และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
- (4) มีความสนใจที่จะร่วมโครงการวิจัย

ผลจากการเสนอชื่อตัวแทนครูจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ปรากฏว่ามีผู้ถูกเสนอชื่อจำนวน 12 คน

2.2 ผู้วิจัยดำเนินการทาบทามผู้ที่ถูกเสนอชื่อจากกลุ่มสาระฯ เพื่อให้ร่วมเป็นกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง โดยการเข้าไปพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคลเพื่อโน้มน้าวและสร้างความตระหนักในความสำคัญของกระบวนการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการทาบทามปรากฏว่าผู้ถูกเสนอชื่อทั้งหมดจำนวน 12 คน ยินดีเข้าร่วมกระบวนการวิจัยในครั้งนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเชิญครูทั้ง 12 คนเป็นกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนโดยไม่ได้ตัดใครคนใดคนหนึ่งออกไป ซึ่งมีดังนี้

(1) นายบุญเลี้ยง หุมทอง	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
(2) นางกุสุมา พรหมคุณ	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการ
(3) นายองอาจ นาววงศ์	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการพิเศษ
(4) นางฉันทนา การสะอาด	ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรการ
(5) นางสาวบุษรี เพ็งเล็งดี	ตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์

(6) นางวงศ์เดือน ปะจันทัง	ตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
(7) นายอภิรัฐ เทียนสี	ตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
(8) นางสาวเสาวลักษณ์ สระกา	ตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ คณิตศาสตร์
(9) นายสัจพงษ์ ญาตินิยม	ตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
(10) นายดุษฎี ศรีสองเมือง	ตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้การงาน อาชีพ และเทคโนโลยี
(11) นายอภิศักดิ์ สุขยิ่ง	ตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาต่างประเทศ
(12) นายบุญรอด ศรีเจริญ	ตัวแทนกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา พลศึกษา

2.3 เมื่อได้กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงแล้ว ผู้วิจัยได้จัดการประชุมพบปะพูดคุยอย่างเปิดใจกับผู้ร่วมศึกษาในวันที่ 10 ธันวาคม 2547 เพื่อให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นหุ้นส่วนในกระบวนการวิจัยและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด และเริ่มกระบวนการทำงานโดยร่วมกันศึกษาสภาพการณ์เบื้องต้นของโรงเรียน

3. ศึกษาสภาพการณ์เบื้องต้นในโรงเรียน

ในขั้นนี้ดำเนินการในระหว่างวันที่ 12 ธันวาคม 2547 – 6 มกราคม 2548 โดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันวางแผนเพื่อรวบรวมข้อมูลในการจัดทำรายละเอียดของโรงเรียนที่ครอบคลุมประเด็นปัญหาสำคัญเกี่ยวกับสภาพการณ์ทั่วไป โครงสร้างระบบการทำงาน วิธีการปฏิบัติ เจตคติของครู และการลำดับความสำคัญในงานของโรงเรียนเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากปฏิบัติการแทรกเสริมด้วยโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดยข้อมูลที่สืบค้นและรวบรวมได้มีดังนี้

(1) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ที่แสดงถึงจำนวนนักเรียน จำนวนครู อัตราการลาออกของครู อัตราการขยายตัวของโรงเรียนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโรงเรียนเป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

(2) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ปรัชญา จุดมุ่งหมายของการก่อตั้ง

(3) สภาพปัจจุบันที่เป็นโครงสร้างการบริหารงาน สภาพของหลักสูตร สถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน และ

(4) สภาพการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของครู

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการสืบค้นและรวบรวมมีดังต่อไปนี้

- (1) เอกสารหลักฐานของโรงเรียนต่างๆ เช่น บันทึกการประชุม รายงานการประเมินตนเอง (self assessment report) ของโรงเรียน เอกสารประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ (website) ของโรงเรียน คำสั่งของมหาวิทยาลัย และเอกสารราชการอื่นๆ
- (2) การสัมภาษณ์พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับอดีตผู้อำนวยการโรงเรียนคนแรก

ในการรวบรวมข้อมูลในช่วงวันที่ 12 ธันวาคม 2547 ถึง 6 มกราคม 2548 นั้น ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้จัดประชุมกันทุกบ่ายวันศุกร์เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์ความสมบูรณ์ครบถ้วน หลังจากนั้นในวันที่ 7 มกราคม 2548 ได้จัดประชุมปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำเป็นรายงานสภาพการณ์เบื้องต้นของโรงเรียน

ขั้นที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและระบุปัญหาของโรงเรียน

ในขั้นนี้ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ 2 ขั้นตอน คือ (1) ร่วมกันศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน และ (2) ร่วมกันระบุปัญหาของโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ร่วมกันศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

ในขั้นนี้ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลระดับปฏิบัติโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร และจัดการสนทนากลุ่มครู เพื่อศึกษาสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียน และความต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโรงเรียน ระดับทีมงาน และระดับครูรายบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้วิจัยขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ เกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน และปัจจัยเงื่อนไข รวมทั้งสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ผ่านมาของโรงเรียน ในวันที่ 11 มกราคม 2548 โดยใช้เวลาสัมภาษณ์คนละประมาณ 2 ชั่วโมง ซึ่งแบบสัมภาษณ์มีรายละเอียดในการสร้างดังนี้

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

- (1) ศึกษาเอกสารงานวิจัยตำราและแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน รวมทั้งศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเพื่อกำหนดโครงสร้างแนวคำถาม
- (2) สร้างแนวคำถามในแบบสัมภาษณ์ตามโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามหลัก (main questions) และคำถามขยาย (probe) ที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์การสัมภาษณ์
- (3) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรพิจารณา แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน คือ ดร.นุชนา เหลืองอังกูร ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า และ นพ.ยงยุทธ วงษ์ภิรมย์ศานติ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา รวมทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของข้อคำถามหลักและคำถามขยาย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน เห็นสอดคล้องกันว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง .66 ถึง 1.00
- (4) ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จนมีความสมบูรณ์พร้อมนำไปใช้จริง (เครื่องมือปรากฏในภาคผนวก)

2.2 การจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่มครูในโรงเรียนเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน และปัจจัยเงื่อนไข รวมทั้งสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ผ่านมาของโรงเรียน จำนวน 3 กลุ่ม โดยกลุ่มสนทนาที่ 1 และ 2 จัดในวันที่ 21 มกราคม 2548 และกลุ่มสนทนาที่ 3 จัดในวันที่ 26 มกราคม 2548 ณ ห้อง IT ของโรงเรียน โดยใช้เวลาเฉลี่ยกลุ่มละ 2 ชั่วโมง 15 นาที มีครูเข้าร่วมกลุ่มสนทนาทั้งหมด 23 คน แยกเป็นกลุ่มที่ 1 จำนวน 10 คน กลุ่มที่ 2 จำนวน 7 คน และกลุ่มที่ 3 จำนวน 6 คน โดยมีรายละเอียดการจัดสนทนากลุ่มและแนวทางการสนทนาดังนี้

1) ผู้วิจัยจัดกลุ่มสนทนาตามประเภทคุณลักษณะดังนี้

1.1) คุณลักษณะที่ใช้ในการแบ่งกลุ่ม (break characteristics)

การแบ่งกลุ่มใช้บทบาทและสถานภาพของครูเป็นคุณลักษณะในการแบ่งกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

กลุ่มที่ 2-3 ครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ

1.2) คุณลักษณะภายในกลุ่ม (uniform control characteristics)

ภายในกลุ่มที่ 1 ที่เป็นหัวหน้างาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้ จะเป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มสาระการเรียนรู้ ส่วนกลุ่มครูผู้สอนนั้นคุณลักษณะภายใน

กลุ่มคือ ทุกคนเป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนประจำในโรงเรียน กล่าวคือไม่รวมอาจารย์พิเศษ หรือ พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ในโรงเรียน

1.3) คุณลักษณะองค์ประกอบของกลุ่ม (composition control characteristics)

องค์ประกอบของกลุ่มสนทนาประกอบด้วย เพศ อายุ บทบาทหน้าที่ และสายชั้นโดยในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยครูที่เป็นเพศชายและหญิง มีอายุคละกัน สอนในกลุ่มสาระต่างๆ รวมทั้งมาจากสายชั้นที่ต่างกัน

2) เครื่องมือที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม มีดังนี้

2.1) กลุ่มผู้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้ดำเนินการสนทนา (moderator) ผู้จดบันทึกการสนทนา (note-taker) และผู้บริการทั่วไป (provider) ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสนทนาทุกกลุ่มสนทนา และให้กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงหมุนเวียนทำหน้าที่เป็นผู้บันทึกการสนทนาและผู้บริการทั่วไป

2.2) แนวทางการสนทนากลุ่ม (focus group guideline) เรื่อง ความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยเงื่อนไขและสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

(1) ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร งานวิจัย ตำรา และศึกษาข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเพื่อกำหนดโครงสร้างแนวคำถาม

(2) สร้างคู่มือสนทนากลุ่มตามโครงสร้างแนวคำถามที่กำหนดไว้ซึ่งประกอบด้วยคำถามหลัก (main questions) และคำถามขยาย (probe) ที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ของกลุ่มและสภาพจริงในสนามที่ศึกษา

(3) นำคู่มือการสนทนากลุ่มที่สร้างขึ้นนี้เสนอให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์พิจารณา แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดสนทนากลุ่มจำนวน 3 ท่าน คือ ดร.นุชนา เหลืองอังกูร ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า และนพ.ยงยุทธ วงษ์ภิรมย์ศานต์ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา รวมทั้งความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคำถามหลักและคำถามขยาย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านเห็นว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง .66 ถึง 1.00

(4) ปรับปรุงแก้ไขคู่มือการสนทนากลุ่มตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จนมีความสมบูรณ์พร้อมนำไปใช้จริง (ตัวอย่างเครื่องมือปรากฏในภาคผนวก)

2. ร่วมกันระบุปัญหาของโรงเรียน

ขั้นตอนนี้ดำเนินการในวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2548 โดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มทั้งหมด และประเมินช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับความคาดหวังของครูในสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อระบุปัญหาเกี่ยวกับพลังอำนาจในการทำงานของครูทั้งหมด หลังจากนั้นดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา แล้วจัดทำเป็นข้อสรุปในภาพรวมของโรงเรียนเป็นข้อมูลย้อนกลับให้กับผู้บริหารและครูในโรงเรียนให้รับรู้สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียน โดยนำเสนอต่อที่ประชุมครูทั้งโรงเรียน ในวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2548 ให้ครูทุกคนแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันและเป็นหุ้นส่วนในปัญหา และการลงมือที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวร่วมกัน ซึ่งปัญหาที่พบสามารถแยกออกเป็น 3 ระดับดังนี้

(1) ระดับบุคคล ปัญหาที่พบคือ การได้รับข้อมูลย้อนกลับในการทำงานน้อย สวัสดิการที่จำเป็นยังได้รับน้อย รางวัลและการชมเชย ความรู้สึกมั่นคงในสถานภาพ ความไว้วางใจที่ได้รับจากผู้บริหาร และความมั่นใจในการสอน

(2) ระดับทีมงาน ปัญหาที่พบคือ ยังขาดการจัดระบบการทำงาน การเรียนรู้ร่วมกันยังมีน้อย ยังไม่มีนวัตกรรมในการทำงาน การได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความเชี่ยวชาญในงานที่ยังมีน้อยเช่นกัน

(3) ระดับโรงเรียน ปัญหาที่พบคือ ครูยังรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียนน้อย ขาดการกำหนดมาตรฐานการทำงาน การวางระบบการเรียนการสอนยังไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานยังไม่คล่องตัว สิ่งแวดล้อมยังไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน และการยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกันยังมีน้อย

ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นเป็นปัญหาที่มีความรุนแรงหรือความถี่ที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับมาก แต่ก็ยังมีปัญหาที่ไม่มีความรุนแรงมากนัก ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอไว้แล้วในบทที่ 4 ซึ่งปัญหาเหล่านี้นำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 3 พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน

ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูให้เป็นกระบวนการแทรกเสริมในโรงเรียน โดยได้ดำเนินการ 2 ขั้นตอนย่อยคือ (1) ผู้วิจัยร่วมกับกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันพัฒนาโปรแกรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้ในขั้นที่ 2 มาพัฒนาเป็นโปรแกรมการ

เสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน และ (2) นำโปรแกรมที่ร่วมกันพัฒนาขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อขอความเห็นต่อโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น

1. ร่วมกันพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

ในขั้นตอนนี้ เป็นการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดยได้จัดประชุมชี้แจงและศึกษาเอกสารเพื่อร่วมกันพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ระหว่างผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในวันที่ 11 และ 18 กุมภาพันธ์ 2548 ณ ห้อง IT ของโรงเรียน ในการประชุมผู้วิจัยได้เสนอองค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ที่ได้จากการศึกษาบททวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบความคิดและข้อมูลเบื้องต้น แล้วให้กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงพิจารณาและระดมสมองวิเคราะห์สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียน เพื่อกำหนดเป็นชุดกิจกรรมที่เป็นวิธีการแทรกเสริมต่างๆ และจัดทำเป็นโปรแกรมซึ่งมีลักษณะเป็นแผนการปฏิบัติในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู การจัดทำแผนการปฏิบัติผู้วิจัยวางบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงดำเนินการระดมสมองเพื่อให้ได้แผนการปฏิบัติและกระบวนการแทรกเสริมในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนโดยใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งผลการประชุมสามารถแยกได้เป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นปัจจัย วิธีการแทรกเสริม และตัวบ่งชี้พลังอำนาจในโรงเรียนในโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และส่วนที่ 2 เป็นวิธีการแทรกเสริมในโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ดังนี้

1.1 ปัจจัย วิธีการแทรกเสริม และตัวบ่งชี้พลังอำนาจในโรงเรียนในโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

ในการประชุมผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้ร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม แล้วนำมากำหนดปัจจัย วิธีการแทรกเสริม และตัวบ่งชี้พลังอำนาจของครูในโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งมีรายละเอียดดังปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตาราง 14 ปัจจัย วิธีการแทรกเสริมและตัวบ่งชี้พลังอำนาจในโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ปัจจัยที่ต้องการระดับบุคคล 1) ทักษะความเชี่ยวชาญในด้าน ; -การวิเคราะห์หลักสูตรและ ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ -การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ -วิธีประเมินผลการเรียนรู้ที่ หลากหลาย -การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 2) ความมั่นคงในการทำงาน	ปัจจัยที่ต้องการระดับทีมงาน -ทักษะการทำงานเป็นทีมของครูใน แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ -ระบบการทำงานร่วมกันของครูใน กลุ่มสาระการเรียนรู้ -ข้อมูลย้อนกลับสำหรับปรับปรุง การเรียนการสอน	ปัจจัยที่ต้องการระดับโรงเรียน -โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างครูเป็นประจำและต่อเนื่อง -การสนับสนุนการฝึกอบรมใน ลักษณะ school based program -โครงสร้างที่กระจายอำนาจให้กลุ่ม สาระการเรียนรู้ -ระบบที่เชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่ม สาระการเรียนรู้ต่างๆ กับโรงเรียน
วิธีการแทรกเสริม 1) ฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน (training) 2) การให้คำปรึกษาในกระบวนการ ทำงาน (process consultant)	วิธีการแทรกเสริม) 1) การประชุมวินิจฉัยปัญหาการ เรียนการสอน (diagnostic meeting) 2) การประชุมเพื่อสร้างทีม (team- building meeting) ในกลุ่มสาระ การเรียนรู้	วิธีการแทรกเสริม 1) ประชุมแบบปรึกษาหารือกัน (confrontation meeting) 2) วางระบบควบคุมคุณภาพ (quality control system) การเรียน การสอนของโรงเรียน
ตัวบ่งชี้พลังอำนาจ -ความรู้และทักษะใหม่ๆ -ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน -ความรับผิดชอบในการสอน -ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน -การรับรู้ความสามารถตนเอง -ความมั่นใจในการสอน -การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่าง ต่อเนื่อง -ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	ตัวบ่งชี้พลังอำนาจ -การทำงานเป็นทีม -ทีมทำงานมีประสิทธิภาพ -ความร่วมมือของครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้ -เกิดนวัตกรรมการสอนของกลุ่ม สาระการเรียนรู้ -ความเชี่ยวชาญในการสอนของครู ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ -ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน	ตัวบ่งชี้พลังอำนาจ -ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร -การสื่อสารแบบเปิด -บรรยากาศประชาธิปไตย -การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ของครู -ความคล่องตัวในการปฏิบัติตาม ระบบที่ร่วมกันออกแบบ -ความพึงพอใจในระบบและ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบ
วิธีการประเมิน -ใช้แบบสอบถามครูรายบุคคลก่อน และหลังการแทรกเสริม	วิธีการประเมิน -ใช้การสังเกตการทำงานและใช้ แบบประเมินประสิทธิภาพของทีม	วิธีการประเมิน -ประเมินจากผลงานและใช้ แบบสอบถามครู

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่ต้องการ วิธีการแทรกเสริม ตัวบ่งชี้พลังอำนาจ และวิธีการประเมิน โดยแยกเป็นระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงนำมากำหนดรายละเอียดของวิธีการแทรกเสริมได้ดังต่อไปนี้

1.2 วิธีการแทรกเสริมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู

วิธีการแทรกเสริมที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันพัฒนาขึ้น แบ่งตามระดับได้ดังนี้

1) วิธีการแทรกเสริมระดับบุคคล เป้าหมายสำคัญของการแทรกเสริมระดับบุคคล คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูเกิดทักษะในการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น พบว่าทักษะที่ครูต้องการพัฒนามี 4 ทักษะ ดังนี้ (1) การวิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ (2) การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (3) การประเมินในชั้นเรียนที่หลากหลาย และ (4) การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของครู ดังนั้นวิธีการแทรกเสริมที่ใช้ในระดับบุคคล แบ่งออกเป็น 2 วิธีการ ดังนี้

1.1) การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนการสอน

1.2) การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงานด้านการการสอนโดยการฝึกอบรมใช้ระยะเวลา 2 วัน โดยใช้กระบวนการประชุมปฏิบัติการแบบเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม ส่วนการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน ที่เน้นการให้คำปรึกษาโดยวิธีสอนแนะในขณะที่ครูปฏิบัติงานจริง ซึ่งใช้ระยะเวลา 1 เดือน

2) วิธีการแทรกเสริมระดับทีมงาน

เป้าหมายการแทรกเสริมระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือระดับทีมงาน คือ การสร้างทีมทำงาน และการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยให้มีการวิเคราะห์ปัญหา และจัดระบบการเรียนการสอนของกลุ่มสาระฯ ใหม่ ซึ่งใช้วิธีการแทรกเสริม 2 วิธีการ ดังนี้

2.1) การประชุมเพื่อวินิจฉัยปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระฯ

2.2) การประชุมเพื่อสร้างทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้

โดยการประชุมวินิจฉัยการเรียนการสอนใช้เวลาครึ่งวัน (3 ชั่วโมง) จัดแทรกไปในการอบรมที่เป็นการแทรกเสริมระดับบุคคล ส่วนการประชุมเพื่อสร้างทีมจัดขึ้นโดยให้เป็นหน้าที่ของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หลังจากที่อบรมแล้ว

3) วิธีการแทรกเสริมระดับองค์กร

เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันในการทำงานของครู โดยให้ครูรู้เป้าหมาย ความมั่นคงในอาชีพ และความก้าวหน้าของการเป็นครูในโรงเรียน และเพื่อปรับโครงสร้างและระบบ (adjust structure and system) การเรียนการสอนของโรงเรียน ซึ่งใช้วิธีการแทรกเสริม ดังนี้

3.1) การประชุมแบบปรึกษาหารือกัน

3.2) การวางระบบควบคุมคุณภาพ

โดยการประชุมปรึกษาหารือกันใช้เวลาประมาณครึ่งวัน จัดแทรกไปในการอบรม
 ที่เป็นการแทรกเสริมระดับบุคคล ส่วนการวางระบบควบคุมคุณภาพใช้เวลา 1 วัน
 รายละเอียดของแต่ละวิธีการมีดังต่อไปนี้

1) การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน

1.1) วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

- (1) เพื่อพัฒนาครูผู้สอนแต่ละคนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย
 มหาสารคาม มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนเป็นมาตรฐาน
 เดียวกัน
- (2) เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้กับครูในระดับบุคคล ทีมงาน
 และองค์กร

1.2) เนื้อหาการฝึกอบรม

- (1) การวิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ ตามแนวทางของ
 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 และหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน
- (2) การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ โดยเน้นแนวคิดและหลักการจัด
 กิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเทคนิควิธีสอนแบบต่างๆ
- (3) วิธีประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการ
 วัดและประเมินผลการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544
- (4) การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เรียน และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้
 โดยเน้นการนำแนวคิด หลักการและวิธีการวิจัยปฏิบัติการมาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาเด็ก
 และใช้ปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบมีอาชีพ

1.3) กระบวนการฝึกอบรม

หลักการที่ใช้ในการออกแบบกิจกรรมการอบรม ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการ
 เปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้ร่วมกันพิจารณาและออกแบบกิจกรรมการอบรม โดยใช้กระบวนการ
 เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ซึ่งอาศัยหลักการยึดกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง โดยมีหลักการดังนี้

1.4) ขั้นตอนการอบรม

การออกแบบขั้นตอนการอบรม ใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมของผู้เข้าอบรมเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ โดยยึดหลักสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- (1) เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์ของผู้อบรม จากการจัดการเรียนการสอนและการทำงานที่ผ่านมา
- (2) สร้างความเชื่อมโยงกับหลักการใหม่ๆ ที่ต้องการให้ผู้อบรมได้รับ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่ท้าทายอย่างต่อเนื่อง
- (3) ออกแบบกลุ่มให้ผู้เข้าอบรมมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยเน้นการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นกลุ่มเล็ก
- (4) ออกแบบงานให้เกิดปฏิสัมพันธ์เคลื่อนไหวภายในกลุ่มที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและขยายตัวของประสบการณ์หรือความรู้ที่ทุกคนมีอยู่ออกไปอย่างกว้างขวาง
- (5) มีการสื่อสารโดยการพูดหรือการเขียนเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยน การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้

ในแต่ละขั้นตอนของหัวข้อการอบรมใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ในการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- (1) สะท้อนประสบการณ์ (experience) โดยวิทยากรนำเสนอ ตั้งคำถามหรือใช้วิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับการอบรมสะท้อนประสบการณ์เดิมของตนออกมา
- (2) สะท้อนความคิดและอภิปราย (reflect and discussion) ผู้รับการอบรมมีโอกาสแสดงออกเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้
- (3) สร้างความเข้าใจและความคิดรวบยอด (understand and conceptualization) โดยวิทยากรจะนำเสนอเป็นหลักการร่วมกัน เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดความเข้าใจและนำไปสู่ความคิดรวบยอดต่อเรื่องนั้นใหม่
- (4) ทดลองหรือประยุกต์แนวคิด (experiment) กำหนดสถานการณ์เพื่อให้ผู้เข้าอบรมนำความคิดรวบยอดที่เกิดขึ้นใหม่ไปประยุกต์ใช้ในบริบทหรือสถานการณ์ปัญหาอื่นๆ แล้วให้นำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนและวิพากษ์วิจารณ์ในกลุ่มใหญ่ โดยให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการนำเสนอ รับการวิจารณ์จากกลุ่มอื่น และทำหน้าที่วิจารณ์กลุ่มอื่นต่อไปในลักษณะเวียนบทบาทกัน

2) การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน

2.1) วัตถุประสงค์

(1) เพื่อให้ครูผู้สอนแต่ละคนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย มหาสารคาม มีการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องหลังจากได้รับการอบรมแล้ว โดยการให้คำปรึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิ

(2) เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้กับครูในระดับบุคคล

2.2) เนื้อหาการให้คำปรึกษา

กระบวนการให้คำปรึกษามุ่งเน้นการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยทักษะการทำงานภายใต้สภาพการทำงานจริงในโรงเรียน ดังต่อไปนี้

(1) การวิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ ตามแนวทางของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 และหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน

(2) การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ โดยเน้นแนวคิดและหลักการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเทคนิควิธีสอนแบบต่างๆ

(3) วิธีประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544

(4) การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เรียน และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โดยเน้นการนำแนวคิด หลักการและวิธีการวิจัยปฏิบัติการมาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาเด็ก และปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

2.3) ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้ร่วมกันเรียนเชิญคณาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เป็นวิทยากรในการอบรมทักษะการปฏิบัติสำหรับครูเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการนิเทศติดตามเพื่อให้การชี้แนะกระบวนการจัดการเรียนการสอนภายหลังการอบรมเป็นระยะเวลา 1 เดือน

2.4) กระบวนการ

ขั้นที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับคณะครู โดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้แทนการเปลี่ยนแปลงจะประสานงานเรียนเชิญคณาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งเป็น

ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนมาเป็นที่ปรึกษา และแนะนำที่ปรึกษาอย่างเป็นทางการกับคณะครูของโรงเรียนในขณะมีการจัดการอบรมทักษะการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 2 การวางแผนให้คำปรึกษา โดยผู้วิจัยร่วมกับกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง และผู้ให้คำปรึกษาร่วมกันการกำหนดระยะเวลา ตารางการให้คำปรึกษา สถานที่ งานที่ต้องปฏิบัติ และความคาดหวังจากการให้คำปรึกษาร่วมกัน

ขั้นที่ 3 รวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยปัญหา โดยผู้ให้คำปรึกษาจะเข้าร่วมสังเกตการทำงานและการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียน รวบรวมข้อมูลโดยการพูดคุย ชักถาม และศึกษาเอกสารร่องรอยการทำงานเพื่อวินิจฉัยปัญหาทักษะการปฏิบัติงานที่ครูประสบอยู่

ขั้นที่ 4 การให้คำปรึกษา ในขั้นนี้จะมีการพบปะพูดคุยกับครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ ให้คำแนะนำชี้แนะในการจัดการเรียนการสอนให้ครูมั่นใจในการจัดการเรียนการสอนเป็นรายบุคคล และทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การสรุปผลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขั้นนี้เป็นการจัดการประชุมคณะครูในโรงเรียนเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลป้อนกลับ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคณะครูในการให้คำปรึกษา รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนของตนเองต่อไป

3) การประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์

3.1) วัตถุประสงค์

(1) เพื่อใช้กระบวนการกลุ่มให้ครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้วินิจฉัยสภาพการณ์การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นการประชุมเพื่อค้นหาจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค นำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย และพันธะการรับผิดชอบร่วมกันภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้

(2) เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้กับครูในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร

3.2) กระบวนการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์

ขั้นที่ 1 รวบรวมข้อมูล โดยจัดการอภิปรายกลุ่มย่อยระดมสมองตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ในประเด็นปัญหาด้านการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในปีการศึกษาที่ผ่านมา

ขั้นที่ 2 การวินิจฉัยข้อมูล เมื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูลปัญหาแล้ว กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมดว่าปัญหาคืออะไร มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยแยกปัญหาเป็น 2 ระดับ คือ ปัญหาระดับโรงเรียน เป็นหน้าที่ของ

ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงที่จะหาวิธีการแก้ไข และปัญหาระดับทีมงานซึ่งเป็นหน้าที่ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่จะหาวิธีแก้ไข

ขั้นที่ 3 กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน โดยแต่ละกลุ่มสาระจะร่วมกัน กำหนดเป้าหมาย วิธีการ พันธะภาระรับผิดชอบ ภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในปี การศึกษาต่อไป กลุ่มนำความเห็นของครูจากการอภิปรายกลุ่มย่อยมานำเสนอในกลุ่มใหญ่

3.3) ระยะเวลาในการประชุม

ใช้เวลาในการประชุมประมาณ 3 ชั่วโมง โดยจัดกระบวนการประชุมต่อจากการอบรมทักษะการปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน

4) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา

4.1) วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อใช้กระบวนการกลุ่มให้ครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ระดมสมองเพื่อวางแผนแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้
- (2) เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้กับครูในระดับทีมงาน

4.2) กระบวนการประชุม

การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหาคือการประชุมเพื่อวางแผนแก้ไขปัญหาดังเนื่องจากการประชุมทีมวินิจฉัยปัญหา ซึ่งแบ่งขั้นตอนการประชุมออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน โดยกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จัดการประชุมคณะครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยนำข้อมูลปัญหาที่ได้จากการประชุมวินิจฉัยปัญหาจากที่ประชุมใหญ่มาวิเคราะห์ในกลุ่มย่อยว่าเป็นปัญหาอะไร และเกี่ยวข้องกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างไร

ขั้นที่ 2 ค้นหาวิธีการแก้ไข โดยการระดมสมองในกลุ่มเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามีสาเหตุมาจากอะไร โดยจัดกลุ่มปัญหาและสาเหตุของปัญหาให้เป็นหมวดหมู่

ขั้นที่ 3 การวางแผนแก้ไข โดยร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา แนวทางหรือวิธีการที่จะใช้แก้ปัญหาแล้วกำหนดขั้นตอนการทำงาน ระยะเวลาที่ชัดเจน กำหนดบทบาท และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคนในการดำเนินการ และติดตามประเมินผล

ขั้นที่ 4 นำเสนอแผนการแก้ไขปัญหของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อที่ประชุมของโรงเรียนเพื่อกำหนดแผนการกำกับติดตามและประเมินผลในระดับโรงเรียน

4.3) ระยะเวลาในการประชุม

ใช้เวลาในการประชุมประมาณ 3 ชั่วโมง โดยแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้จะจัดการประชุมเป็นการภายในโดยผู้วิจัยจะเข้าร่วมสังเกตการณ์

5) การประชุมแบบปรึกษาหารือ

5.1) วัตถุประสงค์

(1) เพื่อสร้างช่องทางและวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดและบรรยากาศประชาธิปไตยระหว่างทีมผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูในโรงเรียน

(2) เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในทิศทางความก้าวหน้าและความมั่นคงในสถานภาพของคณะครูในโรงเรียน

(3) เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้กับครูในระดับโรงเรียน

5.2) กระบวนการ

ขั้นที่ 1 การสร้างบรรยากาศ โดยผู้บริหารโรงเรียนกล่าวเปิดการประชุม ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประชุม และชักจูงให้เห็นความสำคัญของการอภิปรายปัญหาต่างๆ ของโรงเรียนอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้ดีที่สุด

ขั้นที่ 2 นำเสนอข้อมูลใหม่ โดยเรียนเชิญผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยบรรยายสรุปแนวทางในการขอปรับเปลี่ยนสถานภาพของครู กระบวนการและช่องทางที่จะขอแก้ไขระเบียบการบริหารงาน และวางระบบการพัฒนานุคลากรที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 3 การรวบรวมข้อมูล ขั้นนี้ใช้เวลาประมาณ 30 นาที โดยการแบ่งผู้ประชุมออกเป็นกลุ่มย่อย คณะกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยให้แต่ละกลุ่มอภิปรายแสดงความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ และความต้องการต่างๆ ในการทำงานอย่างเปิดเผย และข้อสรุปของกลุ่ม โดยแบ่งออกเป็น 6 กลุ่มย่อยตามประเด็นต่อไปนี้

- (1) สถานภาพที่ต้องการปรับเปลี่ยน
- (2) ลักษณะการจ้างและค่าตอบแทนที่ต้องการ
- (3) สวัสดิการของบุคลากรที่ควรจะเป็น
- (4) ระบบการพัฒนานุคลากร
- (5) ระบบการคัดเลือกบุคลากรใหม่

(6) เกณฑ์ในการประเมินบุคลากร

ขั้นที่ 4 การแลกเปลี่ยนข้อมูล ให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนอข้อสรุปของกลุ่มตนเอง ต่อที่ประชุมใหญ่ และมีการสรุปประเด็นปัญหาและความต้องการเป็นหมวดหมู่ โดยกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 5 การจัดลำดับความสำคัญและการวางแผน ในขั้นนี้ครูจะได้รับทราบข้อสรุปทั้งหมดจากกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง แล้วผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะหารือร่วมกันเพื่อจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการและเสนอแผนต่ออธิการบดี และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย รวมทั้งชี้แจงให้ครูทุกคนทราบถึงแนวทางและแผนการดำเนินการต่อไป

ขั้นที่ 6 การกำกับติดตามผล ขั้นนี้เป็นหน้าที่ของทีมผู้บริหารและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงที่จะวางแผนการกำกับติดตามความก้าวหน้าของแผนที่เสนอต่อมหาวิทยาลัยในการดำเนินการ และหาช่องทางในการแจ้งผลการติดตามแก่คณะครู

ขั้นที่ 7 การประเมินความก้าวหน้า กำหนดการประเมินหลังการประชุมผ่านไปประมาณ 1 เดือน โดยผู้บริหารและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจะประเมินผลความก้าวหน้าตามแผนที่วางไว้และแจ้งผลความคืบหน้าในการดำเนินการแก่คณะครูทราบ

5.3) ระยะเวลาในการประชุม

ในการประชุมตามขั้นตอนที่ 1 – 6 ใช้เวลาในการประชุมประมาณ 3 ชั่วโมง โดยจัดในวันแรกของตารางการอบรมทักษะการปฏิบัติงาน

6) การประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน

6.1) วัตถุประสงค์

(1) เพื่อพัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน โดยการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงานในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และระดับโรงเรียนให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติตามระบบ สร้างความพึงพอใจในระบบและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบ

(2) เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้กับครูในระดับโรงเรียน

6.2) ขั้นตอนประชุม

การดำเนินการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียนแบ่งขั้นตอนออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันศึกษาการออกแบบระบบคุณภาพที่จะใช้เป็นระบบการเรียนการสอนของโรงเรียนตามหลักการของวงจร PDCA ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) วางระบบ (Plan) เป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่เป็น “กระบวนการมาตรฐาน” ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีวิธีดำเนินการที่เป็น “วิธีการมาตรฐาน” เมื่อดำเนินการไปแล้วจะต้องบันทึกไว้เป็นหลักฐานและเป็นปัจจุบันเป็น “บันทึกมาตรฐาน” ที่ใช้ตรวจสอบประเมินตนเอง และให้ผู้อื่นตรวจสอบได้ ในการวางระบบนี้สามารถวิเคราะห์เกณฑ์ที่วัดจาก Flow chart ได้ ซึ่งจะรวบรวมไว้เป็นสารสนเทศที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพของระบบย่อยนั้นๆ และรวมกันเป็นภาพรวมคุณภาพของทุกระบบในโรงเรียน

2) ทำตามระบบ (Do) คือ การปฏิบัติตามกระบวนการ วิธีการ และบันทึกมาตรฐาน ของทุกคนในโรงเรียนหรือที่รับผิดชอบในระบบย่อยนั้นๆ อย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

3) ประเมินระบบ (Check) เป็นการร่วมกันและผลัดเปลี่ยนกันประเมินระหว่างบุคคล ระหว่างทีมย่อยต่าง ๆ ภายในโรงเรียน

4) ปรับปรุงพัฒนา (Act) เป็นการนำผลการประเมินมาแก้ไขและพัฒนา ระบบ ซึ่งอาจจะเป็นส่วนกระบวนการ วิธีการ หรือบันทึก ส่วนใดส่วนหนึ่งให้ดีขึ้นจนเป็นระบบคุณภาพที่ผุดงไว้จนเป็นวัฒนธรรมของการทำงานเชิงคุณภาพขององค์กรต่อไป

ขั้นที่ 2 จัดการประชุมครูทั้งโรงเรียน โดยกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเสนอระบบควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนที่ออกแบบไว้ในภาพรวม

ขั้นที่ 3 จัดแบ่งกลุ่มตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้พิจารณาระบบควบคุมคุณภาพที่กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเสนอมาว่าควรปรับปรุงแก้ไข หรือเพิ่มเติมอะไรบ้าง และพิจารณาว่าถ้ากลุ่มนำไปปฏิบัติจะเกิดผลอย่างไร

ขั้นที่ 4 นำเสนอผลการประชุมกลุ่มย่อยต่อที่ประชุม และหาข้อสรุปให้ได้ระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียนที่เป็นข้อตกลงที่ทุกคนยึดถือร่วมกัน

ขั้นที่ 5 กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจัดทำเป็นเอกสารคู่มือระบบควบคุมคุณภาพให้ครูทุกคนยึดถือปฏิบัติ และเป็นแนวทางในการประเมินภายในเพื่อควบคุมคุณภาพต่อไป

6.3) ระยะเวลาในการประชุม

ในการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพใช้เวลาดำเนินการประชุม 1 วัน โดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันดำเนินการ

เมื่อผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้ประชุมและกำหนดโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว ได้นำโปรแกรมห้ตกลงเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ หลังจากปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะแล้วนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาดังรายละเอียดต่อไปนี้

2. นำโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญภายนอก

ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษานำโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจที่พัฒนาขึ้น เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาองค์กร การพัฒนาครู และด้านจิตวิทยาองค์กร จำนวน 5 ท่าน พิจารณาให้ข้อเสนอแนะต่อโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมีดังต่อไปนี้

(1) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนา หรือความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาโรงเรียน หรือด้านการพัฒนาครู หรือด้านจิตวิทยาองค์กรอย่างใดอย่างหนึ่ง

(2) มีประสบการณ์ทำงานตามข้อ 1 ไม่น้อยกว่า 10 ปี และ

(3) มีความเข้าใจอย่างดีในบริบทของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือบริบทของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญมีดังนี้

(1) ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า รองผู้อำนวยการสำนักนวัตกรรมการเรียนรู้อำนาจสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาครูและโรงเรียน

(2) นพ.ยงยุทธ วงษ์ภิรมย์ศานติ์ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและการเรียนรู้ในองค์กร

(3) รศ.ดร.ประสาท อิศรปริดา คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาองค์กร และเป็นคณะกรรมการดำเนินการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4) รศ.อัมพร อนันต์พินิจวัฒนา รักษาการผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารโรงเรียนและการพัฒนาครู

5) ดร.นุชชานา เหลืองอังกูร อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยปฏิบัติการและการพัฒนาโรงเรียน

หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงการเสริมสร้างพลังอำนาจครูให้มีความสมบูรณ์ แล้วนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นเสนอต่อฝ่ายบริหารของโรงเรียน เพื่อขอความเห็นและขออนุมัติดำเนินการ ซึ่งผลปรากฏว่าฝ่ายบริหารเห็นชอบกับโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นและอนุมัติงบประมาณของโรงเรียนสนับสนุนการดำเนินการจำนวน 20,000 บาท โดยให้เริ่มดำเนินการได้ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2548 เป็นต้นไป

ขั้นที่ 4 ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น

ในขั้นนี้แบ่งเป็นขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอนคือ (1) ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันวางแผนปฏิบัติ และ (2) ร่วมดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันวางแผนปฏิบัติ

ในการดำเนินการตามโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่พัฒนาขึ้น ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจะประชุมปฏิบัติการเพื่อร่วมกันวางแผนปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดขั้นตอนการทำงาน วิธีการปฏิบัติ การบันทึกผลการปฏิบัติ การกำกับติดตาม และแบ่งบทบาทหน้าที่ให้ทุกคนอย่างชัดเจน รวมทั้งประเมินความเป็นไปได้ของแผนปฏิบัติในแง่เวลา ทรัพยากร กำลังคน ความสามารถ และอื่นๆ หลังจากนั้นนำเสนอแผนปฏิบัติทั้งหมดต่อที่ประชุมคณะครูในวันที่ 11 มีนาคม 2548 เพื่อชี้แจงสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และรับฟังความคิดเห็น แล้วนำแผนปฏิบัติมาปรับปรุงอีกครั้งให้เป็นแผนปฏิบัติที่สมบูรณ์ แล้วนำไปดำเนินการ

ตาราง 15 แผนปฏิบัติการพัฒนาตามโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

วงรอบพัฒนา	วิธีการแทรกเสริม	ระยะเวลา	กิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
วงรอบที่ 1 (14 – 24 มี.ค 48)	1) การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน	3 วัน (14-16 มี.ค 48)	-กำหนดหลักสูตร -ประสานงานวิทยากร -ติดตามและประเมินผล	-ร่วมกัน -ผู้วิจัย -ร่วมกัน
	2) การประชุมทีมวินิจัยสภาพการณ์	3 ชม. (16 มี.ค.48)	-จัดการประชุมและดำเนินการประชุม -ติดตามและประเมินผล	-กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง -ผู้วิจัย
	3) การประชุมแบบปรึกษาหารือ	3 ชม. (14 มี.ค.48)	-จัดการประชุมและดำเนินการประชุม -ติดตามและประเมินผล	-ผู้วิจัย -ร่วมกัน
วงรอบที่ 2 (25 มี.ค- 20 พ.ค. 48)	1) การให้คำปรึกษา	2 วัน (21,25 เม.ย. 48 และ 16 พ.ค"48)	-ประสานงานกับ ผู้ทรงคุณวุฒิ -ติดตามและประเมินผล	-ผู้วิจัย -ร่วมกัน
	2) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา	3 ชม. (29 เม.ย.48)	-จัดการประชุมและดำเนินการประชุม -ติดตามและประเมินผล	-กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง -ผู้วิจัย
	3) การประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน	1 วัน (25 มี.ค. 48)	-จัดการประชุมและดำเนินการประชุม -ติดตามและประเมินผล	-ร่วมกัน

จากตาราง ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดแผนปฏิบัติการที่จะดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่พัฒนาขึ้น โดยกำหนดวงรอบการพัฒนา วิธีการแทรกเสริม ระยะเวลา กิจกรรมดำเนินการ และมอบหมายผู้รับผิดชอบ ซึ่งรายละเอียดของแต่ละวงรอบมีดังต่อไปนี้

1.1 กระบวนการแทรกเสริมในวงรอบ 1

ในวงรอบ 1 นี้ ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ได้ร่วมกัน กำหนดวิธีการแทรกเสริมในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร เป็น 3 วิธีการ ดังนี้

ตาราง 16 รายละเอียดของวิธีการ กระบวนการ เป้าหมาย และเวลาการแทรกเสริมในวงรอบ 1

วิธีการแทรกเสริม	กระบวนการ	เป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ
1) การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน	การประชุมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (participatory learning)	1) ระดับบุคคล เพื่อเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติงานของครูในด้าน : (1) วิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ (2) ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (3) ประเมินในชั้นเรียน (4) วิจัยในชั้นเรียน 2) ระดับทีมงาน เน้นทักษะการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ระดับองค์กร เพื่อพัฒนาทักษะการสอนของครูให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
2) การประชุมทีมวินิจัยสภาพการณ์	กระบวนการกลุ่ม	1) ระดับบุคคล ให้ครูรับรู้สภาพการณ์และกำหนดแผนการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกัน 2) ระดับทีมงาน เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ระดับองค์กร เพื่อให้ครูทุกคนรับรู้สภาพการณ์และกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน
3) การประชุมแบบปรึกษาหารือ	การประชุมสัมมนา	1) ระดับบุคคล เสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน มองเห็นเป้าหมาย สถานภาพ และความก้าวหน้าในงาน 2) ระดับทีมงาน เน้นทักษะการทำงานเป็นทีม นอกกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ระดับองค์กร ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงานของโรงเรียน

1.2 กระบวนการแทรกเสริมในวงรอบ 2

ในวงรอบ 2 ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ได้ร่วมกันกำหนดวิธีการแทรกเสริมในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กรเป็น 3 วิธีการ ดังนี้

ตาราง 17 รายละเอียดของวิธีการ กระบวนการ เป้าหมาย และเวลาการแทรกเสริมในวงรอบ 2

วิธีการแทรกเสริม	กระบวนการ	เป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ
1) การให้คำปรึกษา	การสอนแนะ	1) ระดับบุคคล เพื่อเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติงานของครูในด้าน ; (1) วิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ (2) ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (3) ประเมินในชั้นเรียน (4) วิจัยในชั้นเรียน 2) ระดับทีมงาน เน้นทักษะการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ระดับองค์กร เพื่อพัฒนาทักษะการสอนของครูให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
2) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา	กระบวนการกลุ่ม	1) ระดับบุคคล ให้ครูมีความรับผิดชอบสามารถแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน 2) ระดับทีมงาน เกิดนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ระดับองค์กร เพื่อให้ทุกคนรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน
3) การประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน	การระดมสมอง	1) ระดับบุคคล ให้ครูรับรู้และกำหนดบทบาทในกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกัน 2) ระดับทีมงาน เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ระดับองค์กร ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงาน (adjust structure and system) ของโรงเรียน โดยการวางระบบการเรียนการสอนของโรงเรียนโดยใช้วงจร PDCA

2. ร่วมดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

เมื่อกำหนดแผนปฏิบัติการชัดเจนแล้ว ผู้เกี่ยวข้องทุกคนร่วมกันดำเนินการตามแผนปฏิบัติที่กำหนดไว้ โดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันกำกับติดตามและบันทึกผลการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด และประชุมระดมสมองเป็นระยะเพื่อผลักดันการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การดำเนินการในวงรอบ 1

การดำเนินการในวงรอบ 1 นี้ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้กำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการตามวิธีการแทรกเสริมทั้ง 3 วิธีในวันที่ 14 – 16 มีนาคม 2548 โดยการจัดอบรม ห้อง ศษ. 201 ชั้น 2 อาคารแปดเหลี่ยม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามที่คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เนื่องจากครูแสดงความคิดเห็นว่าการอบรมนอกสถานที่จะช่วยส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้เรียนเชิญคณบดีคณะศึกษาศาสตร์มาพบปะกับคณะครูของโรงเรียนสาธิตฯด้วย โดยมีตารางดำเนินการดังนี้

14 มีนาคม 2548

08.30 – 12.00 น.	การประชุมแบบปรึกษาหารือ (confrontation meeting) โดย ผู้อำนวยการโรงเรียน และ ผอ.กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
13.00 – 14.30 น.	ทักษะการปฏิบัติ 1 : การวิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ วิทยากร ดร.นิราศ จันทระจิต
14.45 – 16.30 น.	ทักษะการปฏิบัติ 1 : นำเสนอหน่วยการเรียนรู้ของกลุ่มสาระฯ ต่างๆ วิทยากร ดร.นิราศ จันทระจิต

15 มีนาคม 2548

8.30 – 10.15 น.	ทักษะการปฏิบัติ 2 : เทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบต่างๆ วิทยากร ดร.นิราศ จันทระจิต
10.30 – 12.00 น.	ทักษะการปฏิบัติ 2 : เทคนิคการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แบบต่างๆ วิทยากร ดร.นิราศ จันทระจิต
13.00 – 14.30 น.	ทักษะการปฏิบัติ 3 : เทคนิคการประเมินผลการเรียนรู้อย่างหลากหลาย วิทยากร ดร.นุชนา เหลืองอังกูร
14.45 – 16.30 น.	ทักษะการปฏิบัติ 3 : เทคนิคการประเมินผลการเรียนรู้อย่างหลากหลาย วิทยากร ดร.นุชนา เหลืองอังกูร

16 มีนาคม 2548

8.30 – 10.15 น. ทักษะการปฏิบัติ 4 : การวิเคราะห์ปัญหาการเรียนการสอนและ

พฤติกรรมผู้เรียน วิทยากร ดร.นิราศ จันทระจิต

10.30 – 12.00 น. ทักษะการปฏิบัติ 4 : การวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

วิทยากร ดร.นิราศ จันทระจิต

13.00 – 16.00 น. การสร้างทีมงาน : การประชุมวินิจฉัยปัญหาการเรียนการสอนของ

กลุ่มสาระการเรียนรู้ (diagnostic meeting)

โดย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ

หลังจากฝึกอบรมแล้ว ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้มีการติดตามประเมินผล กระบวนการแทรกเสริมในระหว่างวันที่ 17-20 มีนาคม 2548 โดยประเมินผลลัพธ์ในระดับบุคคล ใช้แบบสอบถามสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากการฝึกอบรม และใช้แบบสอบถาม ความพึงพอใจต่อความมั่นคงและบรรยากาศการทำงาน ในการประเมินผลลัพธ์ระดับโรงเรียน ส่วนในระดับทีมงานนั้นทำการประเมินผลลัพธ์ในระหว่างกระบวนการประชุม โดยใช้แบบสังเกต พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม และแบบบันทึกการประชุมที่ทีมวิจัยสภาพการณ์

2.2 การสะท้อนผลในวงรอบ 1

การสะท้อนผลในวงรอบ 1 นี้ดำเนินการในวันที่ 22 มีนาคม 2548 โดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงนำผลการประเมินที่ได้มานำเสนอในที่ประชุมและวิเคราะห์วิจารณ์กันอย่างเปิดเผย และร่วมกันหาฉันทามติเพื่อตัดสินระดับความพึงพอใจในแต่ละประเด็นและตัวบ่งชี้ที่ลงอำนาจ รวมทั้งระดมสมองหาจุดบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไขในวงรอบ 2

2.3 การดำเนินการในวงรอบ 2

การดำเนินการในวงรอบ 2 เป็นการดำเนินการตามวิธีการแทรกเสริม 3 วิธี คือ (1) การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน (2) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา และ (3) การประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน โดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้กำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการตามวิธีการแทรกเสริมทั้ง 3 วิธีในวันที่ 25 มีนาคม – 6 พฤษภาคม 2548 โดยดำเนินการ ณ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน ดำเนินการเป็น 2 ระยะคือ ระยะแรก ก่อนเปิดภาคเรียน ในวันที่ 21 และ 25 เมษายน 2548 และในระยะที่ 2 หลังเปิดภาคเรียนแล้ว คือ ในวันที่ 16 พฤษภาคม 2548 โดยผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 2 ท่าน คือ ดร.นิภาศ จันทระจิต และอาจารย์จรรยา อาจหาญ มาเป็นผู้ให้

คำปรึกษาในการจัดการเรียนการสอน โดยวิธีการให้คำปรึกษาจะใช้การประชุมกลุ่มย่อยรายกลุ่มสาระฯ ให้ครูเสนอสิ่งที่ได้เรียนรู้ การนำความรู้มาใช้ในการทำงาน และปัญหาที่พบ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิก็จะให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขและพัฒนา

(2) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหาดำเนินการในวันที่ 29 เมษายน 2548 ณ ห้อง IT ของโรงเรียน โดยให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ดำเนินการประชุมตามกระบวนการซึ่งมีกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ดำเนินการประชุม

(3) การประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน ดำเนินการในวันที่ 25 เมษายน 2548 ณ ห้อง ศษ. 201 อาคารแปดเหลี่ยม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีตารางการประชุมดังต่อไปนี้

08.30 – 09.00 น.	พิธีเปิดและบรรยายพิเศษ
09.00 – 10.30 น.	แนวคิดการออกแบบระบบคุณภาพโดยใช้วงจร PDCA
10.30 – 10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.45 – 12.00 น.	ออกแบบระบบการเรียนการสอนของโรงเรียน
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารเที่ยง
13.00 – 14.45 น.	ออกแบบวิธีการทำงานและบันทึกการทำงานตามระบบ
14.45 – 15.00 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
15.00 – 16.30 น.	ออกแบบวิธีการทำงานและบันทึกการทำงานตามระบบ (ต่อ)
	พิธีปิด
วิทยากร	ดร.นิราศ จันทระจิต และ ผศ.ประวิต เกรววรรณ

2.4 การสะท้อนผลในวงรอบ 2

การสะท้อนผลในวงรอบ 2 นี้ดำเนินการในวันที่ 18 พฤษภาคม 2548 โดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงนำผลการดำเนินการตั้งแต่วงรอบ 1 และวงรอบ 2 มาพิจารณาในภาพรวมของการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจตามกระบวนการแทรกเสริมทั้งหมด วิเคราะห์วิจารณ์กันอย่างเปิดเผย และร่วมกันหาขั้นตอนเพื่อตัดสินระดับความพึงพอใจในแต่ละประเด็นและตัวบ่งชี้พลังอำนาจ โดยการเปรียบเทียบพัฒนาการที่เกิดขึ้นต่อจากวงรอบ 1 เพื่อสรุปภาพรวมและข้อเสนอแนะให้กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงดำเนินการต่อไปหลังจากผู้วิจัยถอนตัวจากสนามแล้ว

ผลการวิจัยที่เป็นผลการดำเนินการและสะท้อนผลตามวงรอบ 1 และ 2 นี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในบทที่ 5

ขั้นที่ 5 ประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์

ในขั้นนี้ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินการ 3 ขั้นตอนย่อย คือ (1) ร่วมกันกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังและวิธีการประเมิน (2) ร่วมกันประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามโปรแกรม และ (3) สะท้อนผลการประเมินเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับต่อคณะครู ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ร่วมกันกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังและวิธีการประเมิน

ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร จากกระบวนการแทรกเสริมตามรูปแบบและการดำเนินการในโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู เมื่อได้ผลลัพธ์ที่คาดหวังแล้วร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน ระบุชนิดหรือประเภทข้อมูลที่จะใช้ประเมินผลลัพธ์ ระบุแหล่งข้อมูลและวิธีการรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งสร้างเครื่องมือประเมินขึ้นมา หลังจากนั้นร่วมกันวางแผนการประเมิน โดยกำหนดระยะเวลา ระบุกิจกรรมดำเนินการ และแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 18 รายละเอียดการประเมินเชิงผลลัพธ์จากโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ

วิธีการแทรกเสริม	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	แหล่งข้อมูล	วิธีการ/เครื่องมือ
วงรอบ 1 1) การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน	-ความรู้และทักษะใหม่ๆ -ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน -ความรับผิดชอบในการสอน -ความรู้ลึกเป็นเจ้าของงาน -การรับรู้ความสามารถตนเอง -ความมั่นใจในการสอน -การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง -ความรู้ลึกมั่นคงในการทำงาน	ครูที่เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 37 คน	-แบบสอบถาม -สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากการฝึกอบรม -แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม
2) การประชุมทีมวินิจัยสภาพการณ์	-การทำงานเป็นทีม -ทีมทำงานมีประสิทธิภาพ -ความร่วมมือของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ -ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน	ผลงานการวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มสาระการเรียนรู้	-แบบบันทึกการประชุมทีมวินิจัยสภาพการณ์ -ตรวจสอบจากผลงานของกลุ่ม
3) การประชุมแบบปรึกษาหารือ	-ความรู้ลึกมั่นคงในการทำงาน -ความยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน -การสื่อสารแบบเปิด -บรรยากาศประชาธิปไตย	ผลงานการระดมสมองคณะทำงาน 4 กลุ่ม จำนวน 30 คน	-แบบสอบถามความพึงพอใจต่อความมั่นคงและบรรยากาศการทำงาน
วงรอบ 2 4) การให้คำปรึกษา	-การรับรู้ความสามารถตนเอง -ความมั่นใจในการสอน -ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน	ครูที่ได้รับการนิเทศและให้คำปรึกษา จำนวน 43 คน	-ตรวจสอบผลงานของกลุ่ม
5) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา	-เกิดนวัตกรรมการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ -ความเชี่ยวชาญในการสอนของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	ผลงานการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และภาพความสำเร็จของกลุ่มสาระฯ	-แบบบันทึกการประชุมฯ -ตรวจสอบผลงานของกลุ่มฯ
6) การประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน	-การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของครู -ความคล่องตัวในการปฏิบัติตามระบบที่ร่วมกันออกแบบ -ความพึงพอใจในระบบและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบ	-ครูในแต่ละกลุ่มสาระฯจำนวน 43 คน -ระบบการเรียนการสอนของกลุ่มสาระฯที่ร่วมกันออกแบบและวางระบบ	-แบบสอบถามประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระฯ -แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการวางระบบการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 7 ฉบับ ดังนี้

1) แบบสอบถามสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklists) ซึ่งถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ สถานภาพ กลุ่มสาระฯ ที่สอน และประสบการณ์สอน

ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จำนวน 27 ข้อ ใช้ถามความคิดเห็นต่อสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมในด้านความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอน ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน ความรับผิดชอบในการสอน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน การรับรู้ความสามารถตนเอง ความมั่นใจในการสอน การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน โดยให้เปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาก่อนและหลังการฝึกอบรม

ตอนที่ 3 เป็นแบบปลายเปิด (open-ended form) จำนวน 3 ข้อ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้สึกมีพลังในการจัดการเรียนการสอน การทำงานร่วมกับครูคนอื่น และสิ่งที่โรงเรียนควรปรับเปลี่ยน

2) แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม เป็นแบบสังเกตชนิดมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จำนวน 15 ข้อ

3) แบบบันทึกการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ เป็นแบบบันทึกข้อมูลในลักษณะปลายเปิด (open-ended form) เพื่อให้กลุ่มร่วมกันบันทึกรายละเอียดที่ได้วิเคราะห์โดยใช้เทคนิค SWOT ซึ่งมี 4 ด้านคือ จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และอุปสรรค

4) แบบสอบถามความพึงพอใจต่อความมั่นคงและบรรยากาศการทำงาน เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ ซึ่งใช้ถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกก่อนและหลังการประชุมปรึกษาหารือ

5) แบบบันทึกการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา เป็นแบบบันทึกข้อมูลในลักษณะปลายเปิด (open-ended form) เพื่อให้กลุ่มร่วมกันบันทึกรายละเอียดที่ได้วิเคราะห์ ซึ่งมี 4 ด้านคือ (1) เป้าหมายความสำเร็จ (2) วิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (3) พันธะความรับผิดชอบของทุกคนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (4) ภาพความสำเร็จที่ต้องการเห็นร่วมกัน

6) แบบสอบถามประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระฯ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จำนวน 15 ข้อ

7) แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการวางระบบการทำงาน เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ ซึ่งถามเกี่ยวกับผลการวางระบบการทำงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของครู ผลต่อการทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และผลต่อโรงเรียน

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนตามหลักการ PAR ดังนั้นในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือประเมินผลสัมฤทธิ์การเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 7 ฉบับ ผู้วิจัยจึงใช้กระบวนการกลุ่ม (group process) ในการสร้างเพื่อเป็นการเรียนรู้และเสริมสร้างพลังอำนาจไปพร้อมๆ กัน ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1) ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันศึกษาแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนที่ได้กำหนดร่วมกันซึ่งนำมาพัฒนาเป็นโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู จากนั้นร่วมกันอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการประเมินจากกระบวนการและวิธีการแทรกเสริมแต่ละวิธีตามวงจรการพัฒนา

2) ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงลงมือสร้างเครื่องมือร่วมกันโดยใช้กระบวนการกลุ่ม กล่าวคือ ในขณะที่สร้างเครื่องมือแต่ละฉบับ ร่วมกันวิเคราะห์พิจารณาประเด็นที่ต้องการประเมินเพื่อตรวจสอบความถูกต้องตรงตามเป้าหมายการประเมินเป็นระยะ รวมทั้งร่วมวิเคราะห์พิจารณาประเด็นคุณภาพของเครื่องมือว่าสามารถวัดได้ตรงตามเนื้อหา มีความถูกต้องและความเหมาะสมในการใช้ภาษามากน้อยเพียงใด ซึ่งจากการใช้กระบวนการกลุ่มนี้ทำให้ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา สามารถสร้างเครื่องมือได้อย่างมีพลวัตเกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง ทำให้เครื่องมือที่สร้างขึ้นมีมิติของความสมบูรณ์ และความครอบคลุม และกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้กระบวนการไปพร้อมๆ กันด้วย

3) ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุง

4) หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือทั้ง 7 ฉบับไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ความสมบูรณ์ ความครอบคลุม ความถูกต้อง และความเหมาะสมในการใช้ภาษาของเครื่องมือแต่ละฉบับ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ประกอบด้วย

(1) ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า รองผู้อำนวยการสำนักนวัตกรรมการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาครูและโรงเรียน

(2) นพ.ยงยุทธ วงษ์ภิรมย์คันต์ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและการเรียนรู้ในองค์กร

(3) ดร.นุชนา เหลืองอังกู อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยปฏิบัติการและการพัฒนาโรงเรียน

ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมีค่าดัชนีความสอดคล้องดังนี้

- (1) แบบสอบถามสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากการฝึกอบรม มี ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .66 – 1.00
- (2) แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .66 – 1.00
- (3) แบบบันทึกการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00
- (4) แบบสอบถามความพึงพอใจต่อความมั่นคงและบรรยากาศการทำงาน มี ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .66 – 1.00
- (5) แบบบันทึกการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00
- (6) แบบสอบถามประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระฯ มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .66 – 1.00
- (7) แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการวางระบบการทำงาน มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .66 – 1.00

5) นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านมาเข้าสู่ที่ประชุมของกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเพื่อร่วมกันดำเนินการหาข้อสรุปและดำเนินการแก้ไขปรับปรุง เพื่อนำไปใช้รวบรวมข้อมูลต่อไป

2. ร่วมกันประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามโปรแกรม

เมื่อได้แผนการประเมินและเครื่องมือประเมินแล้ว ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงร่วมกันลงมือประเมินผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูหลังจากใช้วิธีการแทรกเสริมตามแผนที่กำหนดไว้ เมื่อรวบรวมข้อมูลได้ทั้งหมดแล้วร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำผลการประเมินในแต่ละวงรอบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยวางบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ให้กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงวิเคราะห์วิจารณ์ผลการประเมิน และจัดทำผลสรุปด้วยกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด

3. สะท้อนผลผลการประเมินเป็นข้อมูลย้อนกลับต่อโรงเรียน

เมื่อจัดทำผลสรุปจากการดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจครูในวงรอบที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงนำเสนอผลสรุปนั้นเสนอต่อที่ประชุมคณะครูทั้งโรงเรียนเพื่อพิจารณา วิเคราะห์วิจารณ์ และร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาในวงรอบ 2

ซึ่งในการดำเนินการตามกระบวนการวิจัยในวงรอบ 2 นี้ ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง นำข้อมูลจากการสะท้อนผลการประเมินมาวิเคราะห์ผลลัพธ์ของโปรแกรม และประเด็นการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมในวงรอบแรกมาร่วมกันพิจารณาเพื่อปรับปรุงพัฒนาโปรแกรมและนำไปวางแผนปฏิบัติ และดำเนินการตามโปรแกรมอีกครั้งในวงรอบที่ 2 โดยในการดำเนินการตามวงรอบที่ 2 นี้ผู้วิจัยวางบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกให้กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทดำเนินการตามโปรแกรมที่ปรับปรุงแล้ว ขณะเดียวกันผู้วิจัยก็จะค่อยๆ เริ่มถอนตัวออกจากสนามเมื่อสิ้นสุดกระบวนการวิจัยในวงรอบ 2 นี้

ในการสะท้อนผลนั้น ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้กำหนดสิ่งที่สะท้อนผลออกเป็น 2 ส่วนคือ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ และผลลัพธ์ของพลังอำนาจในแต่ละวงรอบ ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจแบ่งเป็น 9 ประเด็น คือ (1) การมีส่วนร่วม (participation) (2) ภาวะผู้นำของทีม (leadership) (3) โครงสร้างองค์กร (organizational structures) (4) การประเมินปัญหา (problem assessment) (5) การสนับสนุนและระดมทรัพยากร (support and resource mobilization) (6) การรู้จักตั้งคำถาม “ทำไม” (asking why) (7) การเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น (links with other organizations) (8) บทบาทของบุคคลจากภายนอก (the role of outside agents) และ (9) การบริหารจัดการโปรแกรมฯ (program management) ส่วนผลลัพธ์ในเชิงพลังอำนาจนั้นสะท้อนผลการเปลี่ยนแปลงในวงรอบแรกจำนวน 15 ตัวบ่งชี้ ส่วนวงรอบ 2 สะท้อนผลทั้ง 20 ตัวบ่งชี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และยืนยันผลสรุปด้วยวิธีการต่างๆ หลายขั้นตอนทั้งในระดับโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อให้ข้อสรุปที่ได้นั้นมีความถูกต้องและแม่นยำมากที่สุดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียน การสนทนากลุ่มกลุ่มครู จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม จากแบบบันทึกการประชุมทีมวิจัยสภาพการณ์ และจากแบบบันทึกการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา ดำเนินการดังนี้

1.1 ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปบันทึกแบบละเอียด หรือจากแบบบันทึกข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยพัฒนารอบการวิเคราะห์จากแนวคิดการวิจัย และแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์หรือสนทนากลุ่ม รวมทั้งประเด็นที่ให้บันทึกในแบบบันทึก โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบหาความหมาย (Krippendorff, 1980) โดยดำเนินการสรุปประเด็นสำคัญ หาสาเหตุและผล และอธิบายพฤติกรรม ซึ่งคำนึงถึงสถานการณ์ของแต่ละบุคคล หรือแต่ละกลุ่มสนทนา

1.2 ใช้วิธีการตีความสร้างข้อสรุปโดยหลักตรรกวิทยาเชิงอุปนัย (induction) จากข้อมูลที่ได้จากสถานการณ์การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยตีความสร้างข้อสรุปตามรูปแบบ ความหมาย การเกิดขึ้น ความสัมพันธ์ และผลกระทบของปรากฏการณ์ที่รับรู้ รวมถึงการวิเคราะห์โดยใช้ประสบการณ์ของผู้วิจัยที่ถือว่าเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพลักษณะนี้ด้วย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากเครื่องมือวิจัย มีดังนี้

2.1 แบบสอบถามสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากการฝึกอบรมของครู สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ จำนวน (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติทดสอบที (t-test dependent)

2.2 แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2.3 แบบสอบถามประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2.4 แบบสอบถามความพึงพอใจต่อความมั่นคงและบรรยากาศการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติทดสอบที (t-test dependent)

2.5 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการวางระบบการทำงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ จำนวน (frequency) ร้อยละ (percentage)

เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย มีดังนี้

4.51 – 5.00	อยู่ในระดับ	เห็นด้วย/พึงพอใจ/ตรงกับความจริงมากที่สุด
3.51 – 4.50	อยู่ในระดับ	เห็นด้วย/พึงพอใจ/ตรงกับความจริงมาก
2.51 – 3.50	อยู่ในระดับ	เห็นด้วย/พึงพอใจ/ตรงกับความจริงปานกลาง
1.51 – 2.50	อยู่ในระดับ	เห็นด้วย/พึงพอใจ/ตรงกับความจริงน้อย
1.00 – 1.50	อยู่ในระดับ	เห็นด้วย/พึงพอใจ/ตรงกับความจริงน้อยที่สุด

การจัดการข้อมูลจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนาที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการระยะยาว อีกทั้งผู้วิจัยยังใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนั้นข้อมูลที่รวบรวมในการวิจัยจึงมีจำนวนมากและมีความหลากหลาย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดระบบการจัดการข้อมูล ดังนี้

1. จำแนกหมวดหมู่ของข้อมูลที่รวบรวมได้ โดยใช้เกณฑ์การจำแนกตามขั้นตอนการวิจัย และแยกประเภทข้อมูลตามชนิดของข้อมูลที่มีลักษณะเชิงปริมาณ (quantitative data) และเชิงคุณภาพ (qualitative data)

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เป็น 3 ระยะ คือ

2.1 การวิเคราะห์เบื้องต้น โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ผลทันทีที่มีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนามสิ้นสุดลงในแต่ละครั้ง เพื่อหาข้อผิดพลาดในการดำเนินการและพิจารณาความเพียงพอ (rich) ของข้อมูลที่รวบรวมได้ และป้องกันการหลงลืมประเด็นของนักวิจัยเองในกรณีที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพจากการประชุม การสัมภาษณ์ หรือการสนทนากลุ่ม

2.2 การวิเคราะห์อย่างละเอียด หลังการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนการวิจัยสิ้นสุดลง ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดอย่างละเอียดเพื่อเป็นข้อสรุปสำหรับการเขียนรายงานการวิจัยและเป็นข้อมูลย้อนกลับต่อโรงเรียน

2.3 การวิเคราะห์เพื่อสรุปภาพรวม เมื่อดำเนินการจนจบทุกขั้นตอนการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมอีกครั้งเพื่อจัดทำสรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยทั้งหมด

การตรวจสอบข้อมูลและการยืนยันผลสรุป

การตรวจสอบข้อมูลและการยืนยันผลสรุปในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยแยกเป็น 2 กรณี คือ กรณีที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ และกรณีที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. กรณีที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1.1 ใช้การตรวจสอบสามเส้า (triangulation) ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การสัมภาษณ์ เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มผู้บริหาร และครูในโรงเรียน หรือแหล่งข้อมูลที่ผู้วิจัยดำเนินการดำเนินการรวบรวมด้วยคือ แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล เอกสาร และร่องรอยการปฏิบัติงาน ซึ่งการตรวจสอบในขั้นนี้เป็น การตรวจสอบสามเส้าข้อมูลที่รวบรวมได้จากแหล่งข้อมูลภายในโรงเรียนโดยตรง

1.2 ใช้การตรวจสอบโดยผู้เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษา (member check) ซึ่งการตรวจสอบในขั้นนี้เป็นการทดสอบข้อมูลที่รวบรวมได้กับบุคคลภายนอกองค์กร โดยผู้วิจัยได้นำข้อสรุปที่ได้จากภาคสนามมาสอบถามเพื่อตรวจสอบความถูกต้องกับอาจารย์ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ รู้จักและคุ้นเคยกับบริบทของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นอย่างดี

1.3 ใช้การตรวจสอบร่องรอยหลักฐาน (audit trail) ข้อสรุปบางส่วนซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลในสนามที่มีหลักฐานเอกสารยืนยัน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบกับเอกสารหลักฐานต่างๆ โดยตรงคือ บันทึกการประชุมของโรงเรียน รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน และเอกสารราชการต่างๆ

2. กรณีที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้วิธีการดังต่อไปนี้

2.1 ใช้การตรวจสอบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับสภาพจริงในโรงเรียน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่เป็นความคิดเห็นหรือความรู้สึกของครู ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นมานำเสนอกับผู้ร่วมศึกษาให้ร่วมกันพิจารณาว่าผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมีความเป็นไปได้และน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด ชัดแย้งกับสภาพจริงหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ผู้ร่วมศึกษารู้จักหรือสังเกตเห็นอยู่หรือไม่

2.2 ใช้การตรวจสอบจากผู้รวบรวมข้อมูลหลายคน ในการรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยจะใช้ผู้สังเกตจำนวน 2 คน คือ ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา โดยในการสังเกตหากผลการสังเกตไม่สอดคล้องกัน ผู้สังเกตก็จะพูดคุยเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อให้ผลการสังเกตนั้นมีความแม่นยำตรงมากที่สุด

บทที่ 4

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน สภาพการทำงานและความต้องการจำเป็น ในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 นี้ เป็นผลการดำเนินงานตามกระบวนการวิจัย 3 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การสร้างความตระหนักร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา ขั้นที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและระบุปัญหาในโรงเรียน และขั้นที่ 3 พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน การนำเสนอในบทนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสดงให้เห็นถึงการศึกษาบริบทของโรงเรียนก่อนที่ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนจะดำเนินการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูขึ้นมาใช้ในโรงเรียน ประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน สภาพการทำงาน และความต้องการจำเป็นในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งผลการศึกษาจะฉายภาพจุดเริ่มต้นของโรงเรียนในด้านความเป็นมา เป้าหมาย ปรัชญาการก่อตั้ง การขยายตัวของโรงเรียนสภาพของบุคลากร โครงสร้างและการบริหารงาน สภาพการจัดการเรียนการสอน รวมไปถึงสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งแบ่งเป็น 6 ด้านคือ โครงสร้างการบริหาร ระบบการทำงานในโรงเรียน ความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน บรรยากาศการทำงานในโรงเรียน แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมในการทำงาน โดยในแต่ละด้านจะแยกศึกษาใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับทีมงาน และระดับบุคคล ทั้งนี้เพราะการที่จะเข้าใจสภาพพลังอำนาจครูที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังการเสริมสร้างด้วยกระบวนการแทรกเสริมตามโปรแกรมฯ ได้อย่างลุ่มลึกนั้น จำเป็นต้องเข้าใจบริบทของโรงเรียนอย่างชัดเจนเสียก่อน

ผลการวิจัยที่นำเสนอในบทที่ 4 นี้ได้มาจากการวิเคราะห์เอกสารโรงเรียนที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน เอกสารประชาสัมพันธ์ ป้ายนิเทศ และฐานข้อมูลในเวปไซด์ (website) ของโรงเรียน รวมไปถึงการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียนทั้งในอดีตและปัจจุบัน และการสนทนากลุ่มครูทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งจะแยกนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วนคือ (1) ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน (2) สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียน และ (3) ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และ (4) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

ในการนำเสนอข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเพื่อให้เห็นภาพรวมของโรงเรียนใน 2 ส่วน คือ ความเป็นมาของโรงเรียน ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และลักษณะทิวทัศน์การเติบโตของโรงเรียน ส่วนที่สองเป็นข้อมูลพื้นฐานด้านบุคลากร โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน และหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งโครงการในอนาคต ซึ่งแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ความเป็นมาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การที่จะทำความเข้าใจสภาพบริบทในปัจจุบันขององค์กรใดๆ ให้ถ่องแท้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องย้อนกลับไปศึกษาอดีตอันเป็นที่มาขององค์กรนั้น โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นโรงเรียนที่ก่อตั้งใหม่เพียง 8 ปี หลังการสถาปนามหาวิทยาลัยประมาณ 2 ปี แต่มีพัฒนาการ และการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาที่สะท้อนภาพการบริหารจัดการ การปรับปรุงพัฒนาองค์กร และการนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง การศึกษาในส่วนนี้ศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการก่อตั้งโรงเรียน ปรัชญาเริ่มต้น และการขยายตัวของโรงเรียน ดังนี้

ก. เป้าหมายที่แท้จริงในการก่อตั้งโรงเรียน

สภามหาวิทยาลัยมหาสารคามได้มีมติอนุมัติให้มีการจัดตั้งโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามขึ้นเมื่อวันที่ 22 มกราคม พ.ศ. 2540 เพื่อเป็นสวัสดิการการศึกษาแก่นุตรบุคลากรมหาวิทยาลัยที่มีจำนวนมากขึ้นตามการขยายตัวอย่างรวดเร็วของมหาวิทยาลัย หลังจากที่แยกตัวเป็นเอกเทศออกมาจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2537 จากเดิมที่เป็นเพียงวิทยาเขตเปิดสอนเพียง 3 คณะมีบุคลากรประจำประมาณ 500 คน มาเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่เปิดสอนถึง 10 คณะและมีอาจารย์ พนักงานเจ้าหน้าที่หลายพันคน ในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งอดีตผู้อำนวยการคนแรกของโรงเรียน ได้กล่าวถึงนโยบายการก่อตั้งโรงเรียนตอนนั้นว่าต้องการจัดหาที่เรียนให้กับบุตรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเท่านั้น

“ครั้งแรกที่มีนโยบายเปิดโรงเรียน คือต้องการให้ลูกบุคลากรทุกคนมีที่เรียนเท่านั้น เพราะมหาวิทยาลัยขยายเร็วมาก คนก็เยอะมากขึ้น...”

(อดีตผู้อำนวยการคนแรก : สัมภาษณ์)

นอกเหนือจากนโยบายดังกล่าวแล้ว การก่อตั้งโรงเรียนครั้งนี้ยังกำหนดเป้าหมายในทาง การศึกษาและวิจัยของมหาวิทยาลัยร่วมไปด้วย ดังนั้นเป้าหมายของโรงเรียน (ข้อมูลจากเอกสาร แนะนำโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม) จึงถูกกำหนดไว้ทั้งหมด 5 ข้อ ดังนี้

(1) เพื่อเป็นสถานศึกษาของบุตรอาจารย์ ข้าราชการ ของมหาวิทยาลัย มหาสารคามอันจะเป็นปัจจัยหนุนที่ช่วยแก้ปัญหาคาดแคลนอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้อีก ส่วนหนึ่ง ทั้งยังเป็นพี่เลี้ยงของบุตรบุคลากรของโรงเรียนสาธิต

(2) เพื่อเป็นสนามวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนไม่ว่าจะเป็นสาขา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ให้มีพื้นฐานของความเข้าใจศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ประเพณีและค่านิยมไทย ประกอบกับให้เน้นถือตนเองและผู้อื่น โดยผสมผสานเป็นกระบวนการเรียนรู้และสร้างพฤติกรรมเพื่อให้ นักเรียนเป็นนักวิชาชีพที่ดีในอนาคต

(3) เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการผลิตบัณฑิตคณะศึกษาศาสตร์ โดยเป็น ห้องปฏิบัติการเพื่อฝึกประสบการณ์ครูของนิสิต

(4) เพื่อสร้างโรงเรียนต้นแบบในพื้นที่ภาคอีสาน โดยมีกระบวนการเรียนการสอน ที่เหมาะแก่การพัฒนาสังคมไทยในปัจจุบันและอนาคตและจัดตั้งเครือข่ายการพัฒนาอัน ประกอบด้วยโรงเรียนที่ร่วมในโครงการเพื่อเผยแพร่กระบวนการเรียนการสอนที่มีคุณภาพไปสู่ โรงเรียนต่างๆ ในเครือข่าย และ

(5) เพื่อเป็นการบริการการศึกษาโดยเปิดโอกาสให้เยาวชนส่วนหนึ่งในจังหวัด มหาสารคาม และทุกจังหวัดในภาคอีสาน สามารถเข้าศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้

วัตถุประสงค์ในการก่อตั้งโรงเรียนทั้ง 5 ข้อดังกล่าว ถือเป็นเป้าหมายสำคัญที่โรงเรียนต้อง ดำเนินการให้บรรลุ ดังนั้นจึงน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งว่าการดำเนินการของโรงเรียนที่ผ่านมารวม 8 ปี สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์การก่อตั้งเพียงใด ซึ่งจากเอกสาร “รายงานการประเมิน ตนเอง พ.ศ. 2547 “ (Self Assessment Report : SAR) ของโรงเรียน ระบุว่าโรงเรียนให้ความสำคัญในการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่และการวิจัยที่สร้างความ เข้มแข็งให้กับชุมชน เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โรงเรียนสาธิตฯ มุ่งหวังเป็นแหล่งค้นคว้าวิจัยพัฒนาการสอน และการฝึกสอน ของนิสิตในมหาวิทยาลัยและสถาบันอื่น ๆ และให้บริการด้านการศึกษแก่ชุมชน ทั้งนี้มีนิสิต นักศึกษาเข้ามาฝึกงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนคณาจารย์และบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้ง ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ได้ใช้โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นแหล่ง ศึกษาวิจัย รวมทั้งโรงเรียนเองได้มีโอกาสต้อนรับคณะศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยตามลำดับนับแต่ก่อตั้งโรงเรียนเป็นต้นมา โดยในปีการศึกษา 2543 มีโครงการวิจัย

จากคณาจารย์คณะต่างๆ มาทำการวิจัยในโรงเรียน 3 โครงการ ปีการศึกษา 2544 จำนวน 3 โครงการ ปีการศึกษา 2545 จำนวน 5 โครงการ ปีการศึกษา 2546 จำนวน 2 โครงการ และปีการศึกษา 2545 จำนวน 2 โครงการ มีนิสิตของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และจากสถาบันอื่นมาฝึกงาน จำนวนประมาณ 5 - 10 คนต่อปี รวมทั้งมีคณะครูจากสถาบันการศึกษาต่างๆ มาศึกษาดูงาน เฉลี่ยปีละ 2 คณะ ซึ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนได้ดำเนินการหรือปฏิบัติการกิจตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งได้ในระดับหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม เป้าหมายการดำเนินงานในข้อ 2 ที่มุ่งเป็นสนามวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอน และข้อ 3 เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการผลิตบัณฑิตคณะศึกษาศาสตร์ โดยเป็นห้องปฏิบัติการเพื่อฝึกประสบการณ์ครูของนิสิตนั้น ในมุมมองของทีมผู้บริหารและกลุ่มครูที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เองเห็นว่าเป้าหมายทั้ง 2 ข้อนี้ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควรทั้งนี้เพราะสาเหตุสำคัญคือโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสาธิตฯ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับคณะศึกษาศาสตร์ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ แต่ขึ้นตรงกับสำนักงานอธิการบดี ทำให้ความรู้สึกของครูในโรงเรียน “ห่างเหิน” จากคณะศึกษาศาสตร์ ขณะที่ครูอยากให้คณาจารย์ ของคณะศึกษาศาสตร์เข้ามาเป็นพี่เลี้ยงในการจัดการเรียนการสอน และทำวิจัยร่วมกับครูในโรงเรียน

“เราไม่ได้ขึ้นตรงกับศึกษาศาสตร์เหมือนที่อื่น ทำให้ไม่มีพี่เลี้ยง ครูเรารู้สึกว่าศึกษาศาสตร์ ไม่อยากมายุ่งกับเรา ทั้งที่ครูเราอยากให้ช่วยโดยเฉพาะเรื่องเรียนการสอน ครูเราส่วนใหญ่จบเพียวมา ประสบการณ์การสอนไม่มี ก็ต้องมาปรับกันใหม่หมด...”
(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

“อยากให้ศึกษาศาสตร์เข้ามาทำวิจัย ครูเราอยากเรียนรู้และอยากมีผลงานไปด้วย”
(ครูคณิตศาสตร์ : สอนทนากลุ่ม)

สำหรับเป้าหมายข้อที่ 4 นั้น จากการสัมภาษณ์และการตรวจสอบเอกสารยังไม่พบว่ามี การประเมินเป้าหมายในข้อ 4 นี้ในระยะเวลาที่ผ่านมา ซึ่งรองผู้อำนวยการเห็นว่าคงต้องใช้เวลาในการพัฒนาโรงเรียนอีกระยะหนึ่งจึงจะสามารถประเมินความเป็นโรงเรียนต้นแบบของโรงเรียนสาธิตฯ ได้ หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ ตอนนี้ยังไม่ถึงระดับที่จะเป็นโรงเรียนต้นแบบนั่นเอง

“เป้าหมายข้อนี้ยังไม่สามารถประเมินได้ เพราะต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอีก ระยะจึงจะบอกได้ ตอนนี้คิดว่าเร็วไป...” (รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

ถึงแม้ว่ายังไม่ได้มีการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนในการเป็นโรงเรียนต้นแบบตามวัตถุประสงค์การก่อตั้งก็ตาม แต่แนวคิดในการการก่อตั้งโรงเรียนสาธิตฯ นั้นผู้เกี่ยวข้องเห็นตรงกัน

ว่ามีความชัดเจนทั้งในการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่ตอบโจทย์ของการเป็น “โรงเรียนสาธิต” ได้ในระดับที่เป็น “ต้นแบบ” ในการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจแก่โรงเรียนทั่วไปได้ ส่วนการนำเสนอภาพการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ข้อ 5 ซึ่งจะได้นำไปกล่าวถึงอย่างละเอียดในประเด็นการขยายตัวของโรงเรียนในลำดับต่อไป

แม้ว่าการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ แต่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นยังมีความสำคัญต่อองค์กรมากกว่า เพราะหมายถึงการอยู่รอดหรือความเติบโตขององค์กร ซึ่งหากวัดประสิทธิผลขององค์กรด้วยการวัดความสำเร็จตามเป้าหมาย (the goal-attainment approach) ที่ยึดหลักสำคัญว่า องค์กรทุกองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเสมอ ดังนั้นการวัดผลสำเร็จที่ทำได้ตามเป้าหมายจึงเป็นหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้วัดประสิทธิผลองค์กรมากที่สุดก็ได้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2541 : 33) ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทีมผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องกำหนดแผนโดยรวมและทำงานร่วมกับฝ่ายหรือหน่วยต่างๆ ขององค์กร เพื่อพัฒนาเป้าหมายของแต่ละกลุ่มหรือเป้าหมายส่วนบุคคลให้ไปในทิศทางที่จะสนับสนุนให้เป้าหมายหลักขององค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งในกรณีของโรงเรียนสาธิตฯ นี้ จากการศึกษาแผนประจำปี หรือรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านมา ยังไม่ปรากฏว่ามีการกำหนดเป้าหมายของฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเป้าหมายในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือเป้าหมายของครูแต่ละคน การวางแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะทำให้ทราบว่าเกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหมายหรือไม่ รวมไปถึงการสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคน ซึ่งการขาดเป้าหมายและการประเมินอย่างต่อเนื่องนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นไปได้อย่างยากและขาดทิศทาง

ข. ปรัชญาเริ่มต้น : วิชาการที่เต็มที อยู่ในคนที่เต็มคน

ในการก่อตั้งโรงเรียนนั้น มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งขึ้นมาศึกษาถึงวิธีการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรคของโรงเรียนสาธิต ตลอดจนความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้เรียกว่า “คณะกรรมการโครงการจัดตั้งโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม” ประกอบด้วยคณาจารย์จากคณะต่าง ๆ มาร่วมเป็นกรรมการดำเนินการ โดยได้มีการระดมความคิดในการกำหนดปรัชญาของโรงเรียนเพื่อเป็นเข็มทิศในการจัดการศึกษา ซึ่งในที่สุดก็ได้ปรัชญาในการจัดการศึกษาว่า “วิชาการที่เต็มที อยู่ในคนที่เต็มคน” ซึ่งหมายถึงการพัฒนาให้นักเรียนให้มีคุณสมบัติทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา โดยปรัชญานี้เกิดจากการระดมความคิดของคณะกรรมการโดยวิเคราะห์จากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่

ต้องการให้คนไทยมีกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต และปรัชญาของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม คือ ผู้มีปัญหาพึงเป็นอยู่เพื่อมหาชน แล้วนำมากำหนดเป็นปรัชญาของโรงเรียน ผู้อำนวยการคนแรก ที่ร่วมกำหนดปรัชญาในครั้งนี้ได้อธิบายความหมายว่า เป็นการเอาผู้เรียนเป็นตัวตั้งในการพัฒนาทั้งด้านสติปัญญา ร่างกายและอารมณ์ให้มีพัฒนาการตามวัย ดังถ้อยคำสัมภาษณ์ดังนี้

“วิชาการที่เต็มที หมายความว่า เราจะสอนเด็กให้ได้เต็มตามศักยภาพการเรียนรู้ ตามมาตรฐานหลักสูตรกลาง และมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา อยู่ในคนที่เต็ม คน หมายถึง เด็กมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีการแสดงออกที่เหมาะสมตามวัย เป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองแม้ไม่ได้อยู่ในห้องเรียน”

(อดีตผู้อำนวยการคนแรก : สัมภาษณ์)

จากปรัชญาดังกล่าว นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นทิศทางในอนาคตของโรงเรียน และออกแบบพันธกิจเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานในการดำเนินงานที่โรงเรียนนำมาใช้ในการจัดการศึกษาตลอด 8 ปีที่ผ่านมา โดยวิสัยทัศน์ที่โรงเรียนกำหนดไว้มีดังนี้

“ โรงเรียนจะดำเนินการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาหลายรูปแบบและเป็นสากลเพื่อให้นักเรียนมี ” วิชาการที่เต็มที อยู่ในคนที่เต็มคน ” โดยส่งเสริมให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง อนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่นและสามารถใช้เทคโนโลยีเรียนรู้ได้ เป้าหมายวิชาการที่เต็มที ให้นักเรียนพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้นักเรียนได้ใช้นวัตกรรมสืบค้นด้วยตนเอง เพื่อประสานความถูกต้องของผู้ปกครองในการพัฒนานักเรียนให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์และความสามารถของนักเรียน เพื่ออนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่นโดยให้สังคมมีส่วนร่วม”

จากวิสัยทัศน์โรงเรียนข้างต้น จะเห็นว่าได้ต่อยอดปรัชญาของโรงเรียน ที่ต้องการเอาผู้เรียนเป็นตัวตั้งในการจัดการศึกษา ให้ผู้เรียนมีกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในและนอกห้องเรียน ซึ่งโรงเรียนได้กำหนดพันธกิจที่จะผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นคนดีและมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของประเทศชาติ (ข้อมูลจากเอกสารแนะนำโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม) ดังนี้

(1) ค้นหา และดึงศักยภาพที่นักเรียนมีอยู่ให้ปรากฏออกมาแล้วสนับสนุนให้นักเรียนได้ใช้ความสามารถความถนัดของตนเองอย่างเต็มที่ ทั้งยังให้โอกาสนักเรียนแสดงความคิดสร้างสรรค์ และแสวงหาโอกาสให้นักเรียนใช้ศักยภาพของตนเองให้มากที่สุด

(2) ฝึกนักเรียนให้รู้จักการใช้ประชาธิปไตยที่ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับ “วินัยในตนเอง”

(3) ฝึกให้นักเรียนช่วยเหลือตนเอง รู้จักคิด และตัดสินใจ เพื่อประโยชน์ที่จะเกิดกับตนเอง และสังคม

(4) ฝึกให้นักเรียน มีคุณธรรม กตัญญู รู้จักประหยัด อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย และมีความสามัคคีที่ถูกต้อง

จากการวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนสาธิตฯ ที่กำหนดไว้นั้น จะเห็นว่าสะท้อนแนวคิดและปรัชญาในการก่อตั้งโรงเรียนอย่างชัดเจน และทั้งสามส่วนก็มีความสอดคล้องกัน ซึ่งหากวิเคราะห์ก็จะเห็นจุดเด่นที่สำคัญก็คือ โรงเรียนมีทิศทางการจัดการศึกษาโดยเอาผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (child- centered) กล่าวคือ ปรัชญาของโรงเรียนระบุคุณลักษณะของผู้เรียนที่ต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นความองอกงามทั้งด้านอารมณ์ สังคม และสติปัญญา ขณะที่วิสัยทัศน์ก็ระบุวิธีการ (approach) ที่จะจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้ปกครอง และเชื่อมโยงชุมชน และกำหนดพันธกิจที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ผลลัพธ์เกิดขึ้นที่ตัวผู้เรียน

อย่างไรก็ดี การจัดการศึกษาตลอด 8 ปีที่ผ่านมา นับแต่การก่อตั้งโรงเรียน ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียนที่กำหนดไว้ดังกล่าว ยังไม่ได้รับการประเมินทบทวนจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัย กรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง หรือชุมชนว่าโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จเพียงใด ซึ่งในมุมมองของอดีตผู้อำนวยการคนแรกของโรงเรียน ให้ความเห็นว่าในช่วงแรกของการก่อตั้งโรงเรียนสามารถดึงศักยภาพเด็กออกมาพัฒนาให้เป็นไปตามศักยภาพในการเรียนรู้ แต่เมื่อโรงเรียนมีการขยายการรับนักเรียนมากขึ้น โรงเรียนก็จำเป็นต้องจัดการศึกษาที่ “คล้อยตามความต้องการ” ของผู้ปกครองมากขึ้นเช่นกัน

“ 5 ปีแรกไปถึง แต่ตอนหลังไม่ถึง คือ โรงเรียนไม่สามารถดึงศักยภาพที่เด็กมีออกมาพัฒนาได้อย่างเต็มที่ อุปสรรคคือ เศรษฐกิจสังคมของประเทศเปลี่ยนไป concept ที่โรงเรียนจะดึงศักยภาพออกมาจึงมีไม่เต็มที่ กลายเป็นสอนเด็กเพื่อสอบแข่งขัน โรงเรียนจัดการศึกษาตามความต้องการของผู้ปกครอง โรงเรียนจะถูกผู้ปกครองกดดัน จะคาดหวังให้โรงเรียนทำอย่างนั้นอย่างนี้ ตรงนี้ทำให้ปรัชญาเราไปไม่ถึงจริงๆ” (อดีตผู้อำนวยการคนแรก : สัมภาษณ์)

อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินการได้บรรลุปรัชญา และวิสัยทัศน์ได้หรือไม่ นั่นคือ จำนวนนักเรียน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ การขยายตัวของโรงเรียน ซึ่งมีผลต่อการคัดเลือกนักเรียน การควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ขนาดของห้องเรียน หรือการสร้าง ความเข้าใจกับผู้ปกครองให้มีความคาดหวังที่ตรงกับปรัชญาของโรงเรียน รวมไปถึง

“การพึ่งตนเองด้านรายได้” ของโรงเรียนที่จะไม่เป็นภาระด้านงบประมาณกับมหาวิทยาลัยล้วนเป็นเงื่อนไขในการบริหารจัดการโรงเรียนที่ผ่านมา

นอกจากนี้ การกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรในลักษณะที่เป็น “ทัศนภาพ” หรือ “วิสัยทัศน์” นั้น เป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรของเราต้องการเป็นอะไรในอนาคต” ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ (share vision) กับสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้ ส่วนพันธกิจนั้นเป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรของเราจะทำอะไร” โดยคำตอบจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตและแนวทางการดำเนินงานให้มีความกว้าง ยืดหยุ่น และชัดเจน ซึ่งจากการศึกษาสภาพการณ์พื้นฐานจะพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนยังไม่ได้รับการสื่อสารให้เข้าใจและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเท่าใดนัก รวมทั้งไม่ชัดเจนว่าแต่ละคนจะต้องปฏิบัติอะไรอีกบ้างเพื่อ “มีส่วนร่วม” กับวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นนอกเหนือไปจากการตั้งใจสอนให้ดีที่สุด

“ไม่ค่อยเข้าใจ (วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน) มากนัก แต่มาอยู่ที่หน้าที่ของเราคือ สอน ก็ตั้งใจสอนให้ดีที่สุด” (ครูดนตรี : สอนதாகกลุ่ม 2)

“การปฐมนิเทศครูใหม่ หรือการประชุมครูก็จะชี้แจงว่าให้ครูทำอะไรเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้ย่ำว่าอะไรคือวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่จะไปให้ถึง ทุกคนจำได้แค่ วิชาการที่เต็มที่ อยู่ในคนที่เต็มคน” (ครูภาษาไทย : สอนதாகกลุ่ม 1)

ในประเด็นการรับรู้และมีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนที่นำมาสู่การที่ครูรู้สึกมีความยึดมั่นผูกพัน (commitment) หรือความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน จึงเป็นประเด็นที่โรงเรียนสาธิตฯ จะต้องตระหนักและดำเนินการให้เกิดขึ้นกับครูทุกคน และมีการประเมินทบทวนร่วมกันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งจากการศึกษาของเรเยส (Reyes, 1989 : 67-68) พบว่า ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรนี้มีความสัมพันธ์กันสูงกับการรู้สึกมีอิสระทางวิชาการ และความพึงพอใจในงานของครูและผู้บริหารในโรงเรียน ดังนั้นการที่ครูไม่ได้รับรู้หรือมีส่วนร่วมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน จึงส่งผลต่อการทำงานที่ขาดเป้าหมายร่วมกัน ทำให้ต่างคนต่างสอน ขาดการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือไม่ได้มีความยึดมั่นผูกพันที่จะสอนอยู่กับโรงเรียนเท่าใดนัก

ค. การขยายตัวของโรงเรียนแบบก้าวกระโดด

การขยายตัวของโรงเรียนอย่างรวดเร็วในช่วง 5 ปีแรกของการเปิดดำเนินการ (พ.ศ. 2540 – 2545) อาจเรียกได้ว่าเป็นการขยายตัวแบบก้าวกระโดด เพราะมีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้นกว่า 8 เท่าตัว สาเหตุสำคัญมาจากชื่อเสียงด้านคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียน ดังนั้น เป้าหมายสำคัญในการก่อตั้งโรงเรียนในข้อ (5) คือ การบริการการศึกษาโดยเปิดโอกาสให้เยาวชนส่วนหนึ่งในจังหวัดมหาสารคาม และทุกจังหวัดในภาคอีสาน สามารถเข้าศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้ จึงเป็นเป้าหมายที่นับว่าบรรลุผลมากที่สุด แต่การบริการทางการศึกษาและการเปิดโอกาสนี้ก็มีผลกระทบต่อเป้าหมายข้ออื่นๆ ในเวลาเดียวกัน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ปรัชญาการศึกษา รวมทั้งภาวะกดดันจากภายนอกอื่นๆ ซึ่งจะขอล่าวเป็นลำดับดังนี้

ในระยะแรกของการก่อตั้ง โรงเรียนประสบปัญหาหลายประการ ประกอบกับมหาวิทยาลัยยังขาดแคลนงบประมาณ ทำให้ต้องมีการย้ายสถานที่เรียนบ่อยครั้ง กล่าวคือปีการศึกษา 2540 ที่เป็นปีแรกของการเปิดดำเนินการ ได้ใช้สถานที่ชั่วคราวของโรงเรียนเทคโนโลยีคณาวิสัย ซึ่งมีพื้นที่ติดกับมหาวิทยาลัย เปิดรับนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 2 ห้องเรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 2 ห้องเรียน รวมจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 144 คน ซึ่งในการเปิดปีแรกก็ปรากฏว่ามีผู้ปกครองสนใจพาลูกหลานมาสมัครจำนวนมาก ทั้งที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายในเบื้องต้นให้รับจำนวนไม่มาก และจำกัดจำนวนนักเรียนต่อห้องเพียง 20 คนเท่านั้น

“อธิการฯ (อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคามในขณะนั้น) กำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องสูงสุดไม่เกิน 20 คน แต่พอเปิดปีแรกปรากฏว่า มีเด็กมาสมัคร 1,800 คน รถติดเต็มหน้าโรงเรียนไปหมด แต่เอาไว้ได้แค่ 2 ห้อง สุดท้ายก็ต้องขยายเปิดให้คนข้างนอกเข้ามาเพราะเป็นความต้องการ”

(อดีตผู้อำนวยการคนแรก : สัมภาษณ์)

จากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน ประจำปีการศึกษา 2547 กล่าวถึง การก่อตั้งโรงเรียนสาธิตในปีแรก เป็นที่สนใจของประชาชนในเขตจังหวัดใกล้เคียงเป็นอันมาก ซึ่งจากสถิติการรับสมัครสอบเข้าพบว่ามีผู้สมัครกว่า 1,800 คน ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงเห็นว่าน่าจะเปิดโอกาสทางการศึกษาให้ประชาชนทั่วไปสามารถส่งบุตรหลานเข้าเรียนได้เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายในการก่อตั้งโรงเรียน ดังนั้นในปีการศึกษา 2541 จึงได้ย้ายโรงเรียนมาทำการเรียนการสอนที่ตึกคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เปิดรับนักเรียนเพิ่มขึ้นอีกเท่าตัว กล่าวคือ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่

1 จำนวน 2 ห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 2 ห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 1 ห้องเรียน และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 2 ห้องเรียน รวมจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 241 คน

ในปีการศึกษา 2542 มหาวิทยาลัยได้ย้ายสำนักงานอธิการบดี และคณะต่างๆ ไปอยู่ที่พื้นที่ใหม่เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นโรงเรียนจึงได้รับความอนุเคราะห์จากทางมหาวิทยาลัยให้ใช้ตึกอธิการบดีหลังเก่า และตึกภาควิชาชีววิทยาในการดำเนินการเรียนการสอน ซึ่งเปิดรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 3 ห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 2 ห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 2 ห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 1 ห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 จำนวน 1 ห้องเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 2 ห้องเรียน รวมจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 392 คน

ปีการศึกษา 2543 โรงเรียนเปิดรับนักเรียนใหม่เพิ่มเป็นเท่าตัว โดยรับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 5 ห้องเรียน และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 4 ห้องเรียน ซึ่งในปีที่ 4 นี้โรงเรียนมีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 565 คน ในปีการศึกษา 2544 เพิ่มขึ้นเป็น 857 คน หรือเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 66 และเพิ่มขึ้นเป็น 1,124 คน หรือร้อยละ 76 ในปีการศึกษา 2545 ซึ่งในปีนี้โรงเรียนต้องเปิดสอนทั้งหมด 30 ห้อง หรือเพิ่มขึ้น 8 เท่าตัวในระยะเวลาเพียง 5 ปี (ข้อมูลในตาราง 16) ซึ่งจากข้อมูลนี้จะเห็นได้ว่า ปริมาณการรับนักเรียนมีการขยายตัวแบบก้าวกระโดด ซึ่งปัจจัยสำคัญมาจากชื่อเสียงของโรงเรียนในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้เด็กประสบความสำเร็จในการสอบเรียนต่อระดับมหาวิทยาลัยได้จำนวนมาก หรืออาจจะเรียกว่า “สอบได้ยกโรงเรียน” ตัวอย่างเช่น ในเอกสารแนะนำโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามระบุข้อมูลไว้ว่าในปีการศึกษา 2544 มีนักเรียนจบ ม.6 จำนวน 37 คน สามารถสอบเข้าเรียนต่อมหาวิทยาลัยได้ทั้งหมด 36 คน ต่อมาในปีการศึกษา 2545 มีนักเรียนจบ ม.6 จำนวน 122 คน สอบเรียนต่อได้ 121 คน เป็นต้น ซึ่งอดีตผู้อำนวยการคนแรกได้กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ว่า

“ปัจจัยสำคัญที่ทำให้โรงเรียนขยายตัวได้เร็วคือ เด็กเราสอบได้มหาวิทยาลัยได้ทุกปี สอบแข่งขันทุนไปเมืองนอกได้ทุกปี คือพี่สอนนักเรียนเหมือนสอนลูกสาวตัวเอง เด็กจะเข้ามาหาเราตลอด “ (อดีตผู้อำนวยการคนแรก : สัมภาษณ์)

จำนวนนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้นเป็นผลต่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น รวมไปถึงการสร้าง ความเข้าใจในความคาดหวังต่อโรงเรียนของผู้ปกครองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะการที่ผู้ปกครองทุ่มเทและมุ่งมั่นที่จะส่งบุตรหลานเข้าเรียนโรงเรียนสาธิตฯ ก็เพราะคาดหวังความเป็นเลิศในการศึกษาของเด็ก ขณะที่โรงเรียนตระหนักตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโรงเรียนว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนไม่สามารถที่จะทำให้เด็กทุกคนมีความเป็นเลิศในการเรียนได้ แต่ต้องมุ่งพัฒนาให้เด็กแต่ละคนมีพัฒนาการตามศักยภาพของ

ตนเอง ดังนั้นสิ่งที่โรงเรียนสามารถดำเนินการได้คือ พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยในการเรียนรู้ให้มากที่สุด ซึ่งถ้าจะให้ผู้เรียนมีพัฒนาการในการเรียนรู้ที่ดีหรือเป็นเลิศนั้น จำเป็นที่ผู้เรียนจะต้องมีต้นทุนทางสติปัญญาอยู่ในระดับที่พร้อมจะพัฒนาต่อได้ ซึ่งโรงเรียนก็ทราบว่ามีปัจจัยประการสุดท้ายนี้ เป็นสิ่งโรงเรียนมีโอกาสเลือกน้อยลงในทุกปีในขณะที่โรงเรียนต้องเพิ่มจำนวนการรับนักเรียนมากขึ้น ซึ่งอดีตผู้อำนวยการคนแรกได้แสดงความเห็นต่อประเด็นนี้ไว้ว่า

“หลักการคือ สอนให้เด็กอ่อนเรียนได้ดีขึ้น ให้เด็กปานกลางเรียนเก่งขึ้น ให้เด็กเก่งอยู่แล้วเก่งยิ่งขึ้น แต่ผู้ปกครองจะคาดหวังว่า เด็กทุกคนเข้ามาต้องเป็นเลิศเท่านั้น การที่เด็กจะเก่งมาจาก 3 อย่าง อย่างแรก IQ สองกระบวนการเรียนการสอน และสามสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ สองอย่างหลังนี้โรงเรียนเราทำได้ แต่หลังๆ IQ ที่เป็นต้นทุนของเด็กที่เข้ามาลดลง เราควบคุมตัวนี้ไม่ได้” (อดีตผู้อำนวยการคนแรก : สัมภาษณ์)

ภาวะเสี่ยงสำคัญที่โรงเรียนเผชิญอยู่ในช่วงปีการศึกษา 2546 เป็นต้นมาก็คือ ภาวะความไม่เข้าใจของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ความไม่มั่นใจในคุณภาพการเรียนการสอน รวมทั้งการบริหารจัดการ กล่าวคือ โรงเรียนได้ย้ายที่ตั้งไปอยู่ที่พื้นที่ใหม่ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงมีการลงทุนในการสร้างอาคารเรียน รวมทั้งสถานที่เพื่อจัดการเรียนการสอน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องเก็บค่าบำรุงการศึกษาเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการรับบริจาคจากผู้ปกครอง ซึ่งผู้ปกครอง “เมื่อจ่ายมากขึ้น ความคาดหวังก็มากขึ้น” ดังนั้นการบริหารจัดการโรงเรียนจึงอยู่ในภาวะที่ต้องเสี่ยงต่อความไม่พึงพอใจ และต้องคล้อยตามความต้องการของผู้ปกครองอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก จนกลายเป็นการกดดันหรือครอบงำการบริหารงานในที่สุด

“การขยายตัวของโรงเรียนแบบก้าวกระโดดมาจากชื่อเสียงของโรงเรียน เพราะเราดูแลเด็กดี คือตอนแรกเราคิดว่าวิธีควบคุมไม่ให้ออกไปจากแนวทางปรัชญาของเราได้ อย่างไร แต่พ่อแม่จะมี concept ว่าเด็กเข้าสาธิตแล้วต้องเก่ง ตรงนี้คือสิ่งที่ครอบงำหรือกดดันโรงเรียน ผู้ปกครองคาดหวังสูงเลยกลายเป็นความกดดัน พี่ (ผู้อำนวยการคนแรก) ไม่เคยสนับสนุนให้เปิดสอนพิเศษ เพราะเราจัดครูสอนนอกเวลาอยู่แล้ว แต่สุดท้ายก็ต้องเปิด ผู้ปกครองก็อยากให้ลูกเรียนคนเดียว ให้ครูดูให้เลย ไม่อยากเรียนร่วมกับคนอื่น หมายความว่าผู้ปกครองต้องการให้เด็กแข่งขันทุกวินาที อาจเป็นเพราะระบบการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยด้วย”

(อดีตผู้อำนวยการคนแรก : สัมภาษณ์)

ภาวะความคาดหวังของผู้ปกครองที่มีต่อคุณภาพของนักเรียนดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ การขยายตัวของโรงเรียนอย่างมาก รวมไปถึงข้อจำกัดในด้านอาคารสถานที่และบุคลากรที่ไม่ สามารถรองรับการขยายตัวได้ทัน ดังนั้นในปีการศึกษา 2546 โรงเรียนจึงเปิดรับนักเรียนใหม่ เพิ่มขึ้นเพียง 78 คน โดยมีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 1,202 คน และปีการศึกษา 2547 ก็คงรับจำนวนเท่า เดิม โดยไม่มีการขยายตัวอีกในปีการศึกษา 2547 ดังข้อมูลที่แสดงในตาราง 19

ตาราง 19 จำนวนนักเรียนของโรงเรียนต่อชั้นปีของโรงเรียน

ปีการศึกษา	2540	2541	2542	2543	2544	2545	2546	2547
มัธยมศึกษาปีที่ 1	82	58	122	189	195	249	225	204
มัธยมศึกษาปีที่ 2	-	85	57	121	189	198	247	226
มัธยมศึกษาปีที่ 3	-	-	85	59	122	189	196	244
มัธยมศึกษาปีที่ 4	62	35	37	129	191	183	171	178
มัธยมศึกษาปีที่ 5	-	63	34	36	123	185	181	168
มัธยมศึกษาปีที่ 6	-	-	57	31	37	120	182	182
รวม	144	241	392	565	857	1,124	1,202	1,202

ที่มา: รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามประจำปี 2547

จากตาราง 19 จะเห็นว่าปริมาณการขยายตัวของจำนวนนักเรียนระหว่างปีการศึกษา 2540 – 2545 ที่เพิ่มขึ้นกว่า 8 เท่าตัวคือ จาก 144 คน เป็น 1,124 คน ภายในระยะเวลา 5 ปี และ เริ่มคงที่ในปี 2546 เป็นต้นมา

จากการวิเคราะห์ความเป็นมาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามทำให้เกิด ความเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมายที่แท้จริงของการก่อตั้งโรงเรียนว่าต้องการให้เป็นสถานศึกษา สำหรับบุตรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย เป็นสนามวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอน เป็นส่วน หนึ่งในการผลิตบัณฑิตคณะศึกษาศาสตร์ และเป็นโรงเรียนต้นแบบในพื้นที่ภาคอีสาน รวมทั้ง บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนของภาคอีสานให้สามารถเข้าเรียนได้ โดยในการก่อตั้งโรงเรียนได้ มีการกำหนดปรัชญาไว้ว่าคือ “วิชาการที่เต็ม ที่ อยู่ในคนที่เต็มคน” หมายถึงการพัฒนานักเรียนให้ เป็นคนอย่างสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งการดำเนินการที่ผ่านมา พบว่า โรงเรียนได้มีการพัฒนาและขยายตัวแบบก้าวกระโดด โดยมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นกว่า 8 เท่าตัวในเวลาเพียง 5 ปี ทั้งนี้เนื่องมาจากความมีชื่อเสียงในด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ของโรงเรียน และความพยายามที่จะพึ่งตนเองด้านรายได้ของโรงเรียน ดังนั้นจึงน่าสนใจว่าสภาพ

ปัจจุบันของโรงเรียนในด้านบุคลากร โครงสร้างและการบริหารงาน และสภาพการจัดการเรียนการสอนเป็นอย่างไร ซึ่งจะได้นำเสนอข้อมูลในส่วนที่ 2 ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบันโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ในส่วนที่ 2 นี้จะนำเสนอข้อมูลและผลการวิเคราะห์ในประเด็นที่เป็นสภาพปัจจุบันของโรงเรียนคือ ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างและการบริหาร และด้านการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนของโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. สภาพของบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียน

ทรัพยากรทางการบริหาร (resource management) ที่สำคัญในหลักการบริหารทั่วไปมีอยู่ 4 ประการคือ คน (man) เงิน (money) เครื่องมืออุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) ซึ่งเราจะเห็นว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นโรงเรียนที่มีเป้าหมายในการหล่อหลอมพัฒนามนุษย์ ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความสามารถที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งข้อมูลที่จะนำเสนอต่อไปนี้จะสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรของโรงเรียนสาธิตฯ มีสภาพเป็นอย่างไรทั้งในเชิงปริมาณ สถานภาพ และคุณภาพในการปฏิบัติงาน

ในด้านปริมาณ โรงเรียนสาธิตฯ ในปัจจุบัน มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 84 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มบริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 5 คน กลุ่มอาจารย์ผู้สอนจำนวน 48 คน ในจำนวนนี้แบ่งเป็น อาจารย์ประจำ 45 คน อาจารย์ต่างประเทศ 2 คน และอาจารย์พิเศษ 1 คน และกลุ่มสนับสนุนการสอนจำนวน 30 คน ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักการภารโรง พนักงานขับรถ เจ้าหน้าที่คนครัว ยาม และลูกจ้างรายวัน

จากข้อมูลจำนวนบุคลากรข้างต้น จะเห็นว่าโรงเรียนสาธิตฯ มีความแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปคือ บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติชัดเจน กล่าวคือ โรงเรียนทั่วไป (ที่เป็นโรงเรียนรัฐบาล) ครูมักต้องได้รับผิดชอบหน้าที่อย่างอื่นนอกเหนือจากงานสอน เช่น งานธุรการ งานการเงินพัสดุ หรือ งานบริการต่างๆ เป็นต้น แต่ในโรงเรียนสาธิตฯ มีการแบ่งแยกบุคลากรในการปฏิบัติงานเหล่านี้ชัดเจน ซึ่งสภาพเช่นนี้จะสะท้อนได้ว่า ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่หลักคือการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ ไม่ต้องมีภาระงานเพิ่มเช่นโรงเรียนทั่วไป นอกจากนี้หากเปรียบเทียบสัดส่วนจำนวนครูต่อนักเรียนในปีการศึกษา 2547 จะอยู่ในอัตรา 1 : 23 (คำนวณจาก ครู 53 คน : นักเรียน 1,202 คน) ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ปกติ แต่หากจะพิจารณาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้จะพบว่า มี 2 กลุ่มสาระฯ ที่มีครูไม่ครบตามวิชาที่เปิดสอน คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี ขาดครูที่จบ

สาขาวิชาคหกรรม และกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ ดนตรี และนาฏศิลป์ที่ยังขาดครูด้านนาฏศิลป์ เป็นต้น

ในด้านคุณวุฒิการศึกษา ครูส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 77.35 จบการศึกษาระดับปริญญาโท 5 คน หรือร้อยละ 9.43 และกำลังศึกษาระดับปริญญาโทอีก 7 คนหรือร้อยละ 13.20 ประเด็นที่น่าสนใจของครูโรงเรียนสาธิตฯ คือ ครูทุกคนจะจบการศึกษาเฉพาะทาง กล่าวคือ ไม่ได้จบการศึกษาด้านครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ ที่เป็นเช่นนี้ เพราะระบบการคัดเลือกครู (teacher recruitment) ที่โรงเรียนกำหนดจะรับครูตามคุณวุฒิเฉพาะ คล้ายคลึงกับมหาวิทยาลัย ซึ่งระบบนี้ก็มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในระบบเอง จุดแข็งคือ โรงเรียนจะได้ครูที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหา (content) แต่จุดอ่อนก็คือ ครูไม่มีความเชี่ยวชาญในทักษะการสอน วิธีสอน การวัดผล หรือจิตวิทยาการเรียนการสอน เป็นต้น ปัญหานี้เป็นสิ่งที่กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนก็เล็งเห็นและให้ความสำคัญมาตลอด และแก้ปัญหาโดยการให้โอกาสในการไปฝึกอบรมพัฒนาตนเองหรือจัดอบรมให้บ้าง แต่ก็เป็นที่รับรู้ว่ายังไม่เพียงพอ เช่น ในปีการศึกษา 2547 ครูได้รับการอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการศึกษาเพียง 1 ครั้งเท่านั้น (ข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปี 2547) ซึ่งการฝึกอบรมพัฒนาครูในด้านการจัดการเรียนการสอนนี้จึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่โรงเรียนต้องดำเนินการ

“ครูเราจบเพียวมา เนื้อหาแน่นแต่บางคนยังเขียนแผนไม่เป็น ตอนปีที่แล้วก็จะจัดอบรมให้เรื่องการเขียนแผนการสอน การออกข้อสอบ การวิจัยในชั้นเรียน แต่ยังไม่พอมันต้องทำเป็นระบบกว่านี้” (รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ : สัมภาษณ์)

ประเด็นปัญหาในด้านคุณวุฒินี้จึงไม่ได้อยู่ที่ระบบการคัดเลือก แต่อยู่ที่ระบบการพัฒนาครูที่โรงเรียนยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และมีเป้าหมายชัดเจน ซึ่งการพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานแบบใหม่ตามภารกิจขององค์กรนั้น คินลอว์ (Kinlaw, 1995 : 23-25) เห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นและตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานและเป็นขั้นตอนหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ปฏิบัติงาน และ เทรซี (Tracy, 1990 : 24-46) เห็นว่า ควรเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานที่ให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสามารถของผู้ปฏิบัติ ดังนั้นรูปแบบการพัฒนาครูให้มีทักษะการปฏิบัติงานนั้น ต้องเป็นไปในลักษณะที่เหมาะสมกับสภาพของครู กล่าวคือ ครูในโรงเรียนเป็นผู้มีความรู้ในเนื้อหาที่ดี แต่ขาดทักษะการถ่ายทอด ดังนั้นการพัฒนาต้องใช้รูปแบบที่จะเพิ่มประสบการณ์การสอนเช่น การนิเทศเพื่อแนะนำระหว่างการปฏิบัติการสอนของครู หรือการจัดโอกาสให้ครูได้ทบทวนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการ

ปฏิบัติเป็นประจำภายในกลุ่มครูที่สอนสาระการเรียนรู้เดียวกัน หรือเปิดโอกาสให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติมในหลักสูตรต่อเนื่องสาขาทางศึกษาศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนานี้ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายหลังที่มีการคัดเลือกเข้าแล้วสอนในโรงเรียนแล้ว อย่างไรก็ตามการพัฒนาครูนี้ก็มีอุปสรรคสำคัญอย่างยิ่งจากประเด็นปัญหาด้านสถานภาพที่ครูยังมีสถานภาพเป็นเพียงลูกจ้างชั่วคราวของโรงเรียนเท่านั้น

ในด้านสถานภาพ บุคลากรทั้งหมดในโรงเรียนยกเว้นผู้อำนวยการมีสถานภาพเป็นลูกจ้างชั่วคราว มีสัญญาการจ้างงานเป็นรายปี ประเด็นนี้ถือเป็นปัญหาสำคัญในการธำรงรักษาครู ซึ่งที่ผ่านมาโรงเรียนจะมีอัตราการเปลี่ยนแปลงครูสูงมาก กล่าวคือ มีจำนวนครูลาออกในแต่ละปีสูงมาก และก็ต้องรับเข้ามาใหม่ สาเหตุสำคัญคือ ครูรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานเนื่องจากสถานภาพเป็นลูกจ้างชั่วคราว ดังนั้นเมื่อมีโอกาสในการทำงานที่มั่นคงกว่าก็จะลาออกไป จากข้อมูลครูจำนวนทั้งหมด 53 คน เป็นครูที่รับเข้าใหม่ใน 3 ปีล่าสุดกว่าร้อยละ 60 และในจำนวนทั้งหมดนี้มีเพียง 3 คนเท่านั้นที่ทำงานมาตั้งแต่ปีแรกของการก่อตั้งโรงเรียน

“การรักษาครูไว้เป็นเรื่องจำเป็น มีผลต่อการบริหารเหมือนกัน อย่างที่ครูออกเยอะ เพราะเราไม่ขึ้นเงินเดือนให้ครู 3 ปี ครูเก่งๆ ก็ไปหมด”

(อดีตผู้อำนวยการคนแรก : สัมภาษณ์)

สภาพของบุคลากรในโรงเรียนที่กล่าวมา จะเห็นว่าประเด็นการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล (human resource maintenance) ให้มีความรู้ในงาน มีทักษะการปฏิบัติงาน และเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ เป็นงานสำคัญที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการ ขณะเดียวกันการหาวิธีการที่จะปรับปรุงสถานภาพครูให้อยู่ในระดับที่ครูรู้สึกมีความมั่นคง อันจะเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นผูกพันกับองค์กรก็เป็นประเด็นที่ทุกฝ่ายเห็นร่วมกันว่าต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ข. โครงสร้างและการบริหารโรงเรียน

โครงสร้างองค์กรโดยทั่วไปแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ แบบประเพณีนิยม (traditional organization structure) แบบไม่เป็นประเพณีนิยม (nontraditional organization structure) และแบบสมัยใหม่ (modern organization structure) (ณัฐพันธ์ เชรนนท์ และ จิตราพร เสมอใจ. 2547 : 101). ซึ่งโครงสร้างของโรงเรียนสาธิตฯ จะจัดอยู่ในประเภทประเพณีนิยม ที่มีลักษณะเป็นโครงสร้างองค์กรราชการ (bureaucracy) ที่กำหนดระดับอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและลดหลั่นกัน หรืออาจจะเรียกว่าเป็นองค์กรแบบปิรามิด โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจบนยอดปิรามิดและสั่งการตามสายการบังคับบัญชา หรือมีลักษณะจากบนลงล่าง

การจัดโครงสร้างองค์กรนั้น โรงเรียนสาธิตฯ แบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายแผนและพัฒนา ฝ่ายบริการ ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายกิจการพิเศษและวินัย ดังภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ที่มา : รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปี 2547

จากภาพประกอบ 16 จะเห็นว่า โรงเรียนมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่ออธิการบดี โดยมีการบริหารงานผ่านคณะกรรมการอำนวยการโรงเรียน จำนวน 10 คน มีอธิการบดีเป็นประธาน มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัย 3 คน มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ และรองผู้อำนวยการ 1 คนเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ และการบริหารถือเป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย

การจัดองค์กรลักษณะปิรามิดนี้จะมีข้อได้เปรียบคือ สายการบังคับบัญชา และวิธีปฏิบัติมีความชัดเจนสมาชิกองค์กรเข้าใจบทบาทหน้าที่ ไม่สับสนในบทบาท สมาชิกทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน และสามารถตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจน แต่ก็มีข้อเสียเปรียบคือ องค์กรจะมีความซับซ้อน มีลักษณะรวมศูนย์อำนาจ การกำหนดเป้าหมายและนโยบายกระทำจากบนลงล่าง ทุกคนทำตามสิ่งที่ได้รับมอบหมาย มีความเคร่งครัดขาดความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ช้า การส่งข้อมูลย้อนกลับและการติดต่อสื่อสารทำได้ลำบาก (Scott; & Jaffe. 1991 : 14-22) ซึ่งข้อเสียเปรียบเหล่านี้มักจะเป็นอุปสรรคในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าการจัดองค์กรแบบไม่เป็นประเพณีนิยม และแบบสมัยใหม่ เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ให้ความไว้วางใจ และการควบคุมงานลง (Short; Greer; & Melvin. 1994 : 39)

เนื่องจากโรงเรียนสาธิตฯ เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์กรจึงต้องอยู่ในสายบังคับบัญชา และมีลักษณะราชการ อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีกลุ่มคนที่มีทักษะ ความสามารถ ความชำนาญที่ต่างกันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความเหมาะสมที่จะจัดองค์กรแบบไม่เป็นประเพณีนิยมในรูปแบบองค์กรที่มีโครงสร้างแบบทีมงาน (team organization) มากกว่า (ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ และ จัตุพร เสมอใจ. 2547 : 106) ซึ่งสภาพของบุคลากรในโรงเรียนสาธิตฯ มีลักษณะการทำงานเป็นทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้เช่นว่านี้ เพราะมีอัตราการรักษาและลาออกบ่อยจึงมีประสบการณ์ ความชำนาญที่หลากหลาย รวมทั้งมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้อยู่แล้ว ดังนั้นการจัดองค์กรที่เน้นส่งเสริมการทำงานแบบทีมงานนี้จะป็นองค์กรแบบวงจร ซึ่งเอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Scott; & Jaffe. 1991 : 22)

ค. สภาพการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งเริ่มใช้ในระดับชั้น

มัธยมศึกษาปีที่ 1 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2546 และในปีการศึกษา 2548 จะเริ่มใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในทุกระดับชั้น

โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามแบ่งออกเป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ (1) คณิตศาสตร์ (2) วิทยาศาสตร์ (3) ภาษาไทย (4) สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม (5) สุขศึกษา และพลศึกษา (6) ศิลปะ ดนตรี และนาฏศิลป์ (7) การงาน อาชีพและเทคโนโลยี และ (8) ภาษาต่างประเทศ โดยมีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน คือ กิจกรรมแนะแนว บำเพ็ญประโยชน์ ชุมนุมต่างๆ การสอนซ่อมเสริม กิจกรรมโครงงาน และกิจกรรมที่ส่งเสริมอาชีพอิสระที่เน้นภูมิปัญญาท้องถิ่น

การกำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาข้างต้นเป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้ ซึ่งไม่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป ซึ่งหากวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละสาระการเรียนรู้จะพบว่า ไม่มีมาตรฐานการเรียนรู้ที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปอย่างชัดเจน หรือเป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่โรงเรียนสาธิตฯ ต้องการจัดการเรียนการสอนให้เกิดขึ้น สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความรู้และทักษะใหม่ๆ ของครู รวมถึงภาวะผู้นำในการพัฒนานวัตกรรมการทำงานที่จะสร้างความแตกต่างกับองค์กรอื่นๆ อย่างไรก็ดีตามหากวิเคราะห์หลักการของหลักสูตรสถานศึกษาที่ระบุว่า

“เป็นหลักสูตร ที่จัดการศึกษาได้ทุกรูปแบบครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนและประสบการณ์ สร้างเจตคติที่ดีต่อการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม ส่งเสริมการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ สามารถดึงศักยภาพของผู้เรียน ปลุกฝังคุณธรรมและถ่ายทอดวัฒนธรรม เอกลักษณ์และภูมิปัญญาไทยสู่มาตรฐานสากล” (หลักสูตรสถานศึกษา โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม)

จะเห็นได้ว่า หลักการของหลักสูตรสถานศึกษานั้นสอดคล้องกับปรัชญาและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการจัดการเรียนการสอนตามปรัชญาของโรงเรียนที่เน้นทั้งวิชาการ คือ สร้างเจตคติที่ดีต่อการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม ส่งเสริมการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ สามารถดึงศักยภาพของผู้เรียน และเติมเต็มความเป็นมนุษย์ คือ ปลุกฝังคุณธรรมและถ่ายทอดวัฒนธรรม เอกลักษณ์และภูมิปัญญาไทยสู่มาตรฐานสากล แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกโรงเรียนโรงเรียนมาเป็นอย่างดี และหลักการนี้ยังเชื่อมโยงไปสู่จุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษา 10 ข้อได้อย่างสอดคล้อง ดังนี้

- (1) เป็นหลักสูตรที่เน้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- (2) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามด้านสติปัญญา ร่างกาย จิตใจและ

- (3) มีทักษะและกระบวนการในด้านการคิดคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ภาษาและการสื่อสาร พื้นฐานอาชีพ กีฬา นันทนาการ การรักษาสุขภาพและการดำเนินชีวิต
- (4) มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
- (5) สามารถให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ มีวินัยในตนเอง กล้าคิดกล้าแสดงความคิดเห็น และมีสภาวะความเป็นผู้นำเพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นประชาธิปไตย
- (6) มีคุณธรรมจริยธรรมในด้านความกตัญญู ความเมตตากรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความซื่อสัตย์ รู้จักประหยัด รักษาวัฒนธรรมไทยและความสามัคคีมีค่านิยมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- (7) มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถตัดสินใจและนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต เพื่อประโยชน์ที่จะเกิดกับตนเองและสังคม
- (8) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเพื่อการส่งค้นข้อมูลและนำเสนอ
- (9) มีสุนทรียภาพในด้านศิลปะดนตรีและกีฬา
- (10) มีวิจรรณญาณในการแก้ปัญหาสามารถปรับตัวและเผชิญกับปัญหาได้อย่างชาญฉลาด

จากหลักการและจุดมุ่งหมายหลักสูตรข้างต้นจะเห็นว่ามีความสอดคล้องกัน และมองเห็นความเชื่อมโยงของหลักการและจุดมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ ตัวอย่างเช่น หลักการที่ว่าสามารถดึงศักยภาพของผู้เรียน ปฏิบัติคุณธรรมและถ่ายทอดวัฒนธรรม เอกลักษณ์และภูมิปัญญาไทยสู่มาตรฐานสากล สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในข้อที่ 1, 2, 4, 5, 6 หรือ สร้างเจตคติที่ดีต่อการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม ส่งเสริมการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ก็สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายข้อ 3, 4, 8 เป็นต้น

นอกเหนือไปจากการกำหนดหลักการและจุดมุ่งหมายหลักสูตรที่สอดคล้องกับปรัชญาและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น จากการศึกษาเอกสารหลักสูตรพบว่า ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป ยังไม่ปรากฏชัดเจนหรือมีความเด่นชัดในการจัดหลักสูตร ซึ่งเมื่อเมื่อการใช้หลักสูตรไปในระยะหนึ่งแล้วจำเป็นอย่างไรที่โรงเรียนจะต้องประเมินทบทวนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรสถานศึกษานี้เพื่อปรับปรุงแก้ไข

“หลักสูตรยังไม่ลงตัว อย่างหนู (ครูสังคมศึกษา) สอน ม.2 ปรากฏว่า เนื้อหาไปซ้อนกับ ม.3 สอนเรื่องเดียวกันเลย เด็กเลยเบื่อ แต่ปีหน้ารู้จุดที่ปรับหลักสูตรแล้ว”

(ครูสังคมศึกษา : กลุ่มสนทนา 1)

นอกจากนี้ ยังพบว่าผลการประเมินตนเองของโรงเรียน (รายงานการประเมินตนเอง โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประจำปี 2547) ในด้านครูผู้สอนมีความสามารถในการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านความรู้ ความสามารถในการพัฒนานักเรียนนั้น มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น อย่างไรก็ตาม การจัดการเรียนการสอนที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนคือ สามารถจัดการจัดการเรียนการสอนตาม สาระการเรียนรู้หลักๆ ที่สะท้อนเป้าหมายของหลักสูตรได้ดี ได้แก่ สาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ซึ่งสาระการเรียนรู้ เหล่านี้โรงเรียนมีความพร้อมด้านบุคลากร อย่างไรก็ดีในสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและ เทคโนโลยี สุขศึกษาและพลศึกษา และศิลปะ ดนตรีและนาฏศิลป์ โรงเรียนยังไม่สามารถจัดการ เรียนการสอนได้เต็มที่เนื่องจากความพร้อมของบุคลากรและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เช่น ขาด ครุนาฏศิลป์ ขาดห้องปฏิบัติการคหกรรม หรือไม่มีพื้นที่จัดทำแปลงเกษตร เป็นต้น นอกจากนี้ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่จะเป็นกระบวนการส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามปรัชญาของ โรงเรียน เช่น กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี หรือชุมนุมต่างๆ ก็ยังไม่สามารถจัดกิจกรรมได้เต็มรูปแบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่โรงเรียนต้องพัฒนาอย่างเร่งด่วน

จากการนำเสนอข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสาธิตฯ ทั้งสองส่วนข้างต้น มีเป้าหมายเพื่อทำ ให้เห็นภาพความเป็นมาของโรงเรียน ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และการเติบโตของ โรงเรียน รวมทั้งสภาพของบุคลากร โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน และการจัดหลักสูตร และการเรียนการสอนทั้งหมด ซึ่งจะเห็นว่า โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคามก่อตั้งขึ้นเมื่อ 8 ปีที่แล้ว โดยมีปรัชญาและจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นแหล่งวิจัยค้นคว้าและศึกษาเรียนรู้ของ บุคลากรในมหาวิทยาลัย ต่อมาเมื่อมีการเปิดรับบุคลากรนอกตามความ ต้องการของชุมชนและเพื่อให้โรงเรียนสามารถพึ่งตนเองได้ในด้านรายได้ ดังนั้นการขยายตัวของ โรงเรียนจึงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การบริหารจัดการค่อนข้างซับซ้อนมากขึ้น โดยปัญหาหลักใน การบริหารจัดการคือ การบริหารงานบุคลากร เนื่องจากครูทุกคนมีสถานภาพเป็นลูกจ้างชั่วคราว ของโรงเรียน ทำให้มีความรู้สึกไม่มั่นคงส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือโยกย้ายอยู่ในอัตราที่สูงใน ช่วงเวลาที่ผ่านมา ซึ่งข้อมูลพื้นฐานในส่วนนี้จะจุดตั้งต้นของการศึกษาสภาพการได้รับการ เสริมสร้างพลังอำนาจของครู ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งจะนำเสนอในลำดับต่อไป

2. สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียน

การนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้น สิ่งที่เกี่ยวข้องสมควรปฏิบัติคือ การตรวจสอบปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งจากขั้นตอนการศึกษาสภาพการณ์เบื้องต้น และการศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา สามารถวิเคราะห์และสรุปผลสภาพการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียน โดยแบ่งตามกรอบแนวคิดการวิจัยทั้ง 6 ด้านคือ (1) ด้านโครงสร้างการบริหาร (2) ด้านระบบการทำงานในโรงเรียน (3) ด้านความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน (4) ด้านบรรยากาศในโรงเรียน (5) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ (6) ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งในแต่ละด้านจะแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับโรงเรียน (องค์กร) ระดับทีมงาน และระดับโรงเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ด้านโครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างองค์กรเป็นระบบที่เป็นทางการซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกฎ ระเบียบงาน และอำนาจเพื่อที่จะควบคุมคนในองค์กรที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งโครงสร้างการบริหารโรงเรียนสาธิตฯ นั้นได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่าเป็นโครงสร้างแบบประเพณีนิยม (traditional organizational structure) ในลักษณะองค์กรราชการ (bureaucracy) ที่มีลักษณะการสั่งการแบบบนลงล่าง หรือ เป็นปิรามิด ซึ่งเมื่อศึกษาสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจากการจัดโครงสร้างการบริหารลักษณะนี้ จึงมีประเด็นที่น่าสนใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ระดับโรงเรียน

จากการศึกษาข้อมูลที่เป็นเอกสารและการสนทนากลุ่มครู รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ตลอด 8 ปีการศึกษานับตั้งแต่ก่อตั้งโรงเรียนได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารครั้งสำคัญอยู่ 2 ครั้ง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการขยายตัวของโรงเรียน การดำเนินงานด้านต่างๆ และนโยบายที่ปรับเปลี่ยนของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ เมื่อตอนเริ่มต้นก่อตั้งโรงเรียนจะแบ่งการบริหารออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการที่ดูแลระบบการจัดการเรียนการสอนทั้งหมด มีรองผู้อำนวยการกำกับดูแล 1 คน และฝ่ายบริหารที่กำกับดูแลงานด้านธุรการ การงาน พัสดุ บุคลากร และอาคารสถานที่ ซึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนดูแลเอง ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างครั้งแรกในปีการศึกษา 2543 เมื่อโรงเรียนมีการขยายการรับนักเรียนมากขึ้น การบริหารจัดการก็มีความซับซ้อนยุ่งยากขึ้น ดังนั้นโรงเรียนจึงมีการแบ่งการบริหารใหม่ออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการ และฝ่ายกิจการพิเศษและวินัยนักเรียน ซึ่งฝ่ายนี้จะต้องดูแลนักเรียนที่มาจากจังหวัดอื่นๆ ที่พักในหอพักของโรงเรียนซึ่งมีจำนวนประมาณ

ร้อยละ 70 ของนักเรียนทั้งหมด ส่วนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างครั้งที่ 2 ในปีการศึกษา 2547 ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการคนใหม่ ก็ได้มีการเพิ่มเติมฝ่ายบริหาร และฝ่ายแผนและพัฒนา เข้ามา รวมเป็น 5 ฝ่าย และมีการแบ่งกลุ่มงานรับผิดชอบกันใหม่

“ในตอนก่อตั้งมีรอง ผอ. 1 คนดูแลงานวิชาการ ส่วนอื่นๆ ผอ.จะดูแลเอง ต่อมาในปี 43 ก็เพิ่มเป็น 3 ฝ่ายคือ วิชาการ บริหาร และฝ่ายกิจการพิเศษและวินัยนักเรียน เพราะเด็กเรามากขึ้น งานก็เยอะขึ้น ดูไม่ไหว ต่อมาในช่วงรักษาการ ผอ. ก็มีการเพิ่มฝ่ายบริหาร และแผนเข้ามาอีก” (รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานก็คือ สภาพการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ทั้งการขยายการรับนักเรียนเข้าศึกษาต่อที่มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น เนื่องจากความนิยมของผู้ปกครอง รวมไปถึงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ต่อเนื่อง รวมไปถึงนโยบายของมหาวิทยาลัยที่ต้องการให้โรงเรียนพึ่งตนเองในด้านงบประมาณมากขึ้น

“เราเปลี่ยนแปลงเยอะ เด็กเยอะขึ้น ใดๆ ก็อยากเข้าสาธิต มมส. เรียกว่าแต่ละปี มาจากทั่วภาคอีสาน คุณภาพเราต้องไม่ให้ตก มหาวิทยาลัยก็อยากให้โรงเรียนรับมากขึ้น เพราะต้องหารายได้ช่วยตัวเองให้ได้” (ผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ถือเป็นการปรับตัวขององค์กรเพื่อบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งที่ผ่านมาจะเห็นว่าโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ตลอดเวลา และทันการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

“ก็ถือว่าเป็นโครงสร้างแบบเปิด เป็นโครงสร้างแบบยืดหยุ่น ปรับตัวได้ตลอด” (ผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนคนและจัดกลุ่มงาน (cluster) ใหม่ ซึ่งจำเป็นต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจกับคนในองค์กรให้ดี เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่องค์กรมีคนจำนวนน้อย พูดคุยสื่อสารกันได้สะดวกไม่ต้องเป็นทางการมาเป็นองค์กรที่ขนาดใหญ่ขึ้น การบริหารจัดการซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งอาจทำให้คนในองค์กรรู้สึกว่ามีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นมีน้อยลง รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ ที่มีผลกระทบกับทุกคนในโรงเรียน ก็เป็นเรื่องที่ครูมีอยากมีส่วนร่วมมากขึ้น

“ถ้ามองจากข้างล่างขึ้นไปก็อยากให้โอกาสอยู่ครับ อย่างบางเรื่องก็จะถามความเห็นก่อนว่าคิดอย่างไร โดยส่วนใหญ่ก็จะถามในที่ประชุม” (รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

“ผมว่าบางครั้งการตัดสินใจของผู้บริหารก็ตัดสินใจเองครับ พอรู้เรื่องอีกทีก็เป็นหนังสือออกมาแล้ว”
(ครูการงานอาชีพ : สนทนากลุ่ม 2)

จะเห็นว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีลักษณะใช้การประชุมชี้แจง หรือใช้การสอบถามความคิดเห็นของครูในที่ประชุม ซึ่งในมุมมองของครูเห็นว่าเป็นเพียงการรับฟังความคิดเห็นแต่ไม่ได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนการตัดสินใจอย่างแท้จริง เพราะการตัดสินใจยังคงเป็นอำนาจของฝ่ายบริหารอยู่ อย่างไรก็ตามในมุมมองของฝ่ายบริหารก็เห็นว่า การตัดสินใจในการดำเนินการบางอย่างจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนและให้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งบางครั้งก็สวนทางกับความคิดเห็นของครูส่วนใหญ่ในโรงเรียน ดังนั้นการตัดสินใจในบางครั้ง ฝ่ายบริหารเห็นว่าไม่สามารถนำเข้าสู่การหารือในที่ประชุมครูได้ เพราะมติจะสวนทางกับนโยบาย จึงสงวนสิทธิในการตัดสินใจไว้ แต่ก็ยอมรับว่าหากทำเช่นนั้น สิ่งที่ต้องทำต่อไปนอกเหนือจากการตัดสินใจคือ “การแก้เกม” ให้ครูรู้สึกพอใจและยอมรับในที่สุด ดังที่ผู้บริหารได้กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องตัดสินใจในบางเรื่องเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยดังนี้

“...บางเรื่องมันใช้มติไม่ได้ เพราะนโยบายให้ทำอย่างนี้เช่นเรื่องให้ศูนย์หนังสือมาขายในโรงเรียน เป็นนโยบายมหาวิทยาลัย แต่น้องๆ เขาอยากทำเอง เพื่อให้ได้เงินเข้าโรงเรียน ก็มีหลายเรื่องนะที่ตัดสินใจแล้ว ก็ต้องคิดต่อว่าจะแก้เกมอย่างไรให้น้องๆ เข้าใจและยอมรับ...”
(ผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

จากที่กล่าวมา แม้โรงเรียนจะจัดโครงสร้างแบบปิรามิด แต่ก็มีลักษณะโครงสร้างการบริหารงานแบบเปิด สามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารได้อย่างยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างได้อย่างยืดหยุ่นนี้ คินลอว์ (Kinlaw, 1995 : 23-35) เห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ต้องให้ความสำคัญ ส่วนสภาพการบริหารที่ครูมีส่วนร่วมเฉพาะการวางแผนและร่วมปฏิบัติ แต่การตัดสินใจการดำเนินงานยังเป็นบทบาทเชิงอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารนั้น กลุ่มครูต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากการจัดโครงสร้างที่แบ่งภาระงานแบบลดหลั่นนั้นทำให้เกิดช่องว่างในการสื่อสารระหว่างทีมบริหารและกลุ่มครู ดังนั้นสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผ่านมาจึงขาดความเข้มข้นไป ทั้งที่ครูมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียนสูง

2) ระดับทีมงาน

การกำหนดโครงสร้างและการจัดทีมทำงานที่เหมาะสมกับงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การจัดทีมทำงานของโรงเรียนเป็นการจัดตามสภาพการปฏิบัติงาน แยกเป็นการจัดทีมตามภารกิจหลัก (core system) เป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งมีภารกิจสำคัญคือ การจัดการเรียนการสอน การจัดโครงสร้างการทำงานของทีมมีลักษณะคงที่เพราะจัดตามสาขาที่ครูแต่ละคนสำเร็จการศึกษามา และมีลักษณะเฉพาะตำแหน่งที่เปิดรับเข้ามาทำงาน มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ในการสอนตามช่วงชั้นต่างๆ ชัดเจน ส่วนการจัดทีมอีกอย่างหนึ่งคือ การจัดทีมตามภารกิจสนับสนุน (support system) เป็นคณะทำงานรับผิดชอบงานฝ่ายต่างๆ ตามโครงสร้าง เช่น งานสารสนเทศ งานบริการห้องสมุด งานวางแผนและประเมินผล งานประกันคุณภาพการศึกษา งานวินัยนักเรียน งานหอพักนักเรียน เป็นต้น ซึ่งแต่ละฝ่ายก็จะมีโครงการต่างๆ ของฝ่าย การจัดทีมลักษณะนี้มีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งเนื่องจากการลาออกหรือการเปลี่ยนงานของครู ซึ่งครูแต่ละคนก็ต้องปฏิบัติหน้าที่ในทีมทั้งสองส่วนนี้ไปพร้อมๆ กัน

“ในกลุ่มสาระฯ ค่อนข้างลงตัว บทบาทแบ่งกันชัดเจน ใครทำอะไรบ้าง ความสามัคคีในกลุ่มถือว่าเป็นจุดแข็งของเรา...” (ครูคณิตศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 3)

การจัดทีมทำงานทั้งสองส่วนนี้ ส่วนแรกที่เป็นภารกิจหลักจะมีความลงตัว มากกว่าการจัดทีมที่เป็นภารกิจสนับสนุน ทั้งในด้านโครงสร้างของทีมที่มีหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นผู้นำทีม และองค์ประกอบของทีมที่เรียนรู้และร่วมมือกันทำงานมานาน ขณะที่ภารกิจสนับสนุนส่วนใหญ่จะเป็นงานประจำหรืองานเสริมที่ในมุมมองของครูเห็นว่า เป็นงานที่ทุกคนต้องช่วยกัน “คนละไม้คนละมือ” ส่วนในการจัดทีมและองค์ประกอบของทีมยังไม่ชัดเจนมากนัก

“การทำงานโครงการก็ช่วยกันคนละไม้ละมือทุกคนช่วยกันดีครับ อย่างบางทีก็ช่วยยกโต๊ะยกเก้าอี้” (ครูวิทยาศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 1)

อย่างไรก็ตาม การรับผิดชอบงานฝ่ายต่างๆ ตามโครงสร้างรวมทั้งโครงการพิเศษต่างๆ เนื่องจากครูมีการลาออกและรับเข้าใหม่อยู่บ่อยครั้ง จึงทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและหมุนเวียนกันรับผิดชอบงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งข้อมูลจากงานบุคลากรของโรงเรียนพบว่ามีสถิติครูลาออกเฉลี่ยร้อยละ 15 ต่อปี ซึ่งส่งผลกระทบต่อต่อเนื่องในการทำงานและเรียนรู้วิธีปฏิบัติงาน

“ครูเราออกบ่อย ต้องโยกงาน โยกหน้าที่กันบ่อยๆ ก็เลยยังไม่ลงตัวสักที” (รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

จะเห็นว่า โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างและทีมงานอยู่ 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรก เป็น ทีมทำงานตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งมีการจัดโครงสร้างของทีมค่อนข้างคงที่ มีโครงสร้างและการแบ่งบทบาทชัดเจน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายครูจึงไม่มีผลต่อทีมงานมากนัก ขณะที่ ลักษณะที่สอง เป็น ทีมทำงานตามฝ่าย หรืองาน หรือโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งมี ลักษณะการจัดทีมตามภารกิจสนับสนุนที่ต้องทำ โครงสร้างของทีมทำงานลักษณะนี้ยังไม่ชัดเจนมากนัก และมีการเปลี่ยนแปลงทีมบ่อยครั้ง เนื่องมาจากปัญหาการลาออกของครู ซึ่งการปรับโครงสร้างการทำงานของทีมนั้น บลอนด์ชาร์ต คาร์ลอส และ แรนดอล์ฟ (Blanchard; Carlos; & Randolph. 1998) เสนอว่า ต้องพัฒนาทีมงานแทนสายการบังคับบัญชา ให้อิสระกับทีมในการปฏิบัติตามบทบาท และยอมรับให้การทำงานเป็นทีมเข้ามาแทนที่สายการบังคับบัญชา

3) ระดับบุคคล

จากการศึกษาสภาพโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสาธิตฯ พบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูรายบุคคลเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้นในแต่ละภาคเรียนหรือปี การศึกษายังมีน้อยมาก และยังไม่ถึงขั้นที่เป็นทางการ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก การจัดโครงสร้างของโรงเรียนยังไม่มีโครงสร้างการบริหารที่จะเอื้อต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู เช่น ข้อมูลการนิเทศการสอน ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

“ข้อมูลย้อนกลับมาจากตัวนักเรียนและผลงานที่ทำไป ส่วน feedback ที่มาจากโรงเรียนไม่มี”
(ครูสุศึกษา : กลุ่มสนทนา 2)

ซึ่งจากการสนทนากลุ่มครูก็จะพบว่า ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่จำเป็นในการพัฒนางานของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ครูต้องการอย่างมากคือ ข้อมูลย้อนกลับในการจัดการเรียนการสอนและผลการสอน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากครูในโรงเรียนส่วนมากเป็นครูใหม่ อายุน้อย มีประสบการณ์สอนไม่มาก ดังนั้นจึงยังขาดความมั่นใจในการสอน ซึ่งที่ผ่านมามีข้อมูลย้อนกลับที่ครูได้รับจะมาจากนักเรียนและการประเมินผลงานของตนเองที่ได้ปฏิบัติเท่านั้น

“การประเมินและการนิเทศของเรายังไม่เป็นระบบ ครูนี้อยากได้ comment มากกว่า เราสอนเป็นอย่างไร”
(ครูศิลปะ : กลุ่มสนทนา 2)

“ยอมรับว่าเรายังไม่ได้นิเทศครูรายบุคคล เพื่อให้ feed back ครูปรับปรุงการสอน มีเพียงการประเมินผลงานว่าผ่านทดลองงานหรือเปล่าเท่านั้น”

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

สำหรับการมอบอำนาจให้ครูในการควบคุมงานและการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ พบว่า ครูได้รับในอยู่ในระดับสูง ซึ่งส่งผลให้ครูรู้สึกว่ามีอิสระในการทำงาน และมีความรับผิดชอบในงานสูงเช่นกัน ส่วนการมอบหมายงานของโรงเรียนนั้นครูเห็นว่าได้ทำงานตรงตามความสามารถ เช่น ในการจัดการเรียนการสอนครูได้สอนตรงสาขาที่สำเร็จการศึกษา ทำให้ครูแต่ละคนรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงาน เป็นต้น

“ก็เคลียร์ (การมอบหมายชัดเจน) ในหน้าที่ อย่างการมอบงานให้ทำก็จะดูว่าใครสามารถทำได้บ้าง ใครเหมาะที่จะอยู่ฝ่ายไหน...” (ครูภาษาไทย: กลุ่มสนทนา 3)

ส่วนการมอบหมายงานอื่นๆ นอกเหนือจากการเรียนการสอนครูรู้สึกว่า ถึงแม้จะเป็นงานที่ชอบแต่ก็ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม และยังไม่มั่นใจที่จะทำมากนัก

“ก็มีความสุขกับสิ่งแวดล้อมที่ตัวเองชอบ แต่งานบางอย่างที่เป็นงานฝ่ายก็ต้องเรียนรู้กันใหม่ ถึงแม้ว่าเป็นงานที่เราไม่อยากจะทำก็ต้องทำ เพราะอย่างนั้นภาระงานของเราก็จะไม่ได้ นอกจากเราสอนแล้ว เราก็ต้องทำงานอย่างอื่นด้วย ถึงแม้ว่าเราจะมีความชำนาญก็ตาม ก็พยายามเรียนรู้ไปเรื่อยๆ”

(ครูอังกฤษ : กลุ่มสนทนา 2)

ดังนั้นในด้านการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ในระดับบุคคลซึ่งที่ยังปรากฏเห็นไม่มากนัก ก็คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานกับครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเรียนการสอน เพื่อให้ครูเกิดความมั่นใจในการสอน รวมทั้งมีการนำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการจัดโครงสร้างการบริหารที่จะเอื้อต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานนี้ เทรซี่ (Tracy, 1990 : 24) ซึ่งเสนอวิธีการการเสริมสร้างพลังอำนาจในรูปแบบปิรามิดอำนาจ เห็นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับนี้เป็นขั้นตอนสำคัญในจำนวนทั้งหมด 10 ขั้นตอนของปิรามิดอำนาจที่ต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่องค์กรจะละเลยไม่ได้

2.2 ด้านระบบการทำงานในโรงเรียน

ระบบ เป็นกระบวนการทำงานเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหน่วยย่อยในองค์กร ซึ่งในองค์กรทั่วไปจะแบ่งระบบออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ระบบหลัก (core systems) และระบบสนับสนุน (support systems) ซึ่งในองค์กรที่เป็นโรงเรียนระบบหลักที่สำคัญๆ ก็คือ ระบบการเรียนการสอน ส่วนระบบที่สนับสนุนให้ระบบการเรียนการสอนดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็เช่น ระบบสารสนเทศ

ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบบริหารจัดการ เป็นต้น ในการศึกษาสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านระบบการทำงานในโรงเรียนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ระดับโรงเรียน

การทำงานในองค์กรเป็นกระบวนการทำงานเชื่อมโยงกันของระบบย่อยๆ ให้เกิดคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเกิดผลลัพธ์ตามมาตรฐานที่องค์กรคาดหวังไว้ การพิจารณาว่าการทำงานในองค์กรนั้นเป็นระบบหรือไม่ จะพิจารณาจากการทำงานว่ามีขั้นตอนการทำงาน มีวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน มีการบันทึกการทำงาน และมีตัวชี้วัดความสำเร็จของงานหรือไม่ ซึ่งจากการศึกษาสภาพการทำงานในโรงเรียนสาธิตฯ พบว่า โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานโดยการกำหนดปริมาณภาระงานของครูเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานปลายปี ว่าครูต้องมีการะงานอย่างไรบ้าง แต่ยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพผลลัพธ์ของงานที่ปฏิบัติได้

“การทำงานจะคิดออกมาเป็นภาระงานของครูต่อปี เช่น ต้องสอน 15 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ต้องมีการวิจัยพัฒนาการเรียนการสอน แต่อย่างไรยังไม่ได้บอกว่า คุณภาพการสอน การวิจัยเป็นอย่างไร ผลสัมฤทธิ์เด็กเป็นอย่างไร”

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

สำหรับการจัดแบ่งงานของโรงเรียนในระดับฝ่าย/งาน/บุคคล พบว่า มีความชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจชัดเจนว่าต้องปฏิบัติอะไรบ้าง แต่การทำงานยังไม่ได้จัดระบบที่เป็นมาตรฐาน กล่าวคือ การทำงานยังมีลักษณะ “ปฏิบัติตามที่เคยปฏิบัติกันมา” ยังไม่มีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน และวิธีการทำงาน รวมทั้งการบันทึกสรุปรายต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเกิดความเข้าใจร่วมกัน สามารถที่จะพัฒนา เรียนรู้ หรือถ่ายทอดวิธีการทำงานอย่างเป็นนวัตกรรมได้ หากจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้รับผิดชอบก็จะสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ทันที ตัวอย่างเช่นการกล่าวถึงเรื่องนี้ของครูคณิตศาสตร์

“...ก็ทำตามกันมา คิดว่ามีระบบอยู่ แต่ว่าบางอย่างมันจะเข้าไปหน่อย...”

(ครูคณิตศาสตร์: กลุ่มสนทนา 2)

นอกจากนี้สภาพปัญหาที่โรงเรียนประสบที่เป็นผลจากการลาออกหรือการเปลี่ยนงานของครูคือ ความไม่ต่อเนื่องของการทำงาน ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนผู้รับผิดชอบใหม่ก็ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ใหม่ ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบงานวิชาการของโรงเรียนที่ประสบปัญหาจากการลาออกของครูดังนี้

“ครูเราเปลี่ยนบ่อย เปลี่ยนทีก็ต้องมาเรียนรู้งานใหม่ พอจะทำเป็นก็ลาออกไปบรรจุ
คนมาใหม่ก็ยังทำไม่เป็น คนทำเป็นก็ไปแล้ว เราจะเจอปัญหานี้บ่อยมาก ...”

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

ปัญหาดังกล่าวจำเป็นที่โรงเรียนจะต้องจัดระบบการทำงานใหม่ที่สามารถแก้ปัญหาการ
เปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบแล้วคนใหม่สามารถทำงานได้ตามระบบที่มีอยู่ทันทีไม่ต้องใช้เวลาในการ
เรียนรู้งานมากนัก ซึ่งงานที่จำเป็นต้องจัดระบบอย่างเร่งด่วน คือ ระบบการจัดการเรียนการสอน
เพราะจากการศึกษาพบว่า การจัดการเรียนการสอนของครูยังขาดการวางแผน การปฏิบัติ การ
ประเมินผล และการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงพัฒนาร่วมกันระหว่างครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ดัง
ตัวอย่างการจัดการเรียนการสอนของครูที่สอนสาระการเรียนรู้พลศึกษาสุศึกษาคนหนึ่ง

“ตอนที่ผมเข้ามาสอนใหม่ๆ อาจารย์รุ่นพี่ให้หนังสือเล่มหนึ่งมา ผมถามว่าพี่จะให้
ผมสอนยังงี้ แกตอบว่าอยากสอนอะไรก็สอนอยู่ในเล่มนี้ละ... หลังจากนั้นก็ไม่เคย
คุยกัน”

(ครูพลศึกษา: กลุ่มสนทนา 2)

จากข้อมูลที่พบว่าจะเห็นว่า การจัดการเรียนการสอนที่เป็นอยู่จะมีลักษณะที่ครูซึ่ง
รับผิดชอบสอนในวิชาใด ช่วงชั้นใด ก็ต้องศึกษา ค้นคว้า หรือแสวงหาสิ่งที่จะสอนหรือวิธีสอนด้วย
ตนเอง ในลักษณะ “ต่างคนต่างสอน” โดยอาศัยความรู้เดิมที่เรียนมา และมีรูปแบบการสอน
เฉพาะตัวจากที่เคยรับรู้หรือค้นหาเอง เช่นการสอนของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยที่มี
ลักษณะเช่นว่านี้

“ต่างคนต่างสอน เอาความรู้ที่เรียนมานั้นแหละมาสอน แต่ครูเราเก่งนะทุกคนก็จะ
มีสไตล์การสอนเฉพาะตัวไป” (ครูภาษาไทย : สนทนากลุ่ม 3)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นว่า โรงเรียนจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบการทำงาน
โดยเฉพาะระบบการเรียนการสอน ซึ่งการปรับปรุงระบบการทำงานนั้น คินลอร์ (Kinlaw. 1995 :
26) เสนอว่าการวางระบบต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้ สามารถควบคุมและจัดการงานของ
ตนเองตามระบบได้ ดังนั้นโรงเรียนต้องออกแบบระบบให้ครูในสาระการเรียนรู้ต่างๆ สามารถ
จัดการเรียนการสอนได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเอื้อต่อการติดต่อสื่อสารทั้งภายในกลุ่มฯ
เดียวกันหรือข้ามกลุ่มสาระฯ เพื่อให้มีช่องทางได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การสอนและนำไป
ปรับปรุงการทำงานของตนเองได้

2) ระดับทีมงาน

จากการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมจะปรากฏให้เห็นในการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ แต่สิ่งที่ครูมีความเห็นร่วมกันคือ การทำงานนั้นยังไม่เป็นระบบ กล่าวคือ การทำงานร่วมกันจะมีลักษณะประชุมปรึกษาหารือร่วมกันถึงขั้นตอนการทำงาน วิธีการทำงาน และปัญหาอุปสรรค

“เวลาทีมงาน ในกลุ่มสาระฯต้องมีการประชุมกัน หรือบางทีก็เดือนหนึ่ง อาทิตย์หนึ่ง เพื่อคุยกันว่ามีปัญหาอะไรบ้าง หรือทีมงานเข้ามาก็แฉ่งงานกัน”

(ครูวิทยาศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 1)

การทำงานก็จะมีลักษณะ “ช่วยกันคนละไม้ละมือ” เพื่อให้งานสำเร็จ ซึ่งไม่ได้มีการวางระบบที่มีขั้นตอน วิธีการ และการบันทึกเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีการปฏิบัติตามระบบที่วางไว้ ประเมินการทำงานตามระบบ และปรับปรุงแก้ไขระบบให้ดีขึ้น

“ก็ไม่ค่อยเป็นระบบเท่าไร ส่วนใหญ่จะประชุมกันว่าจะทำอะไร เสร็จก็ช่วยกันทำคนละไม้ละมือ”

(ครูสังคมศึกษา : กลุ่มสนทนา 1)

ระบบการทำงานของทีม นั้น สก็อตและเจฟเฟ้ (Scott; & Jaffe. 1991) เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ซึ่งการวางระบบการทำงานของทีมต้องเอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กันของคนในทีม และต้องเป็นไปในลักษณะการสร้างเครือข่ายในการทำงาน ดังนั้นการจัดระบบการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสาธิตฯ โดยเฉพาะระบบการเรียนการสอนของทีมครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้จำเป็นต้องสร้างช่องทางและโอกาสที่ครูจะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ในการสอนเพื่อพัฒนาเป็นวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอีกอย่างหนึ่ง

3) ระดับบุคคล

ระบบการทำงานในระดับบุคคล พิจารณาจากการแบ่งความรับผิดชอบ และการมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติ ซึ่งหากผู้ปฏิบัติสามารถระบุนานที่รับผิดชอบได้ชัดเจน ปฏิบัติได้ถูกต้อง และมีความตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงานที่จะสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้นกับระบบใหญ่ในภาพรวม ซึ่งจากการศึกษาสภาพ

การทำงานของครูพบว่า การแบ่งความรับผิดชอบและมอบหมายบทบาทหน้าที่ในด้านการเรียน การสอนและงานอื่นๆ มีความชัดเจน และมีอิสระในการจัดการเรียนการสอน

“ถ้าเรื่องสอน พี่ให้อิสระแก่น้องๆ เขาเต็มที่สอนได้เต็มที่ ให้ท่านรองฯ ฝ่ายวิชาการ
ดูแล อยากทำอะไร ให้เสนอขึ้นมา...” (ผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

เมื่อศึกษาความเห็นของครู พบว่า ครูสามารถระบุภาระงานที่ต้องปฏิบัติได้ชัดเจน รู้สึกว่า
ตนเองมีอิสระในการปฏิบัติงาน

“ถ้าเป็นงานสอนก็มีอิสระอย่างเต็มที่” (ครูคณิตศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 3)

นอกจากนี้ ครูยังรู้สึกเป็นเป็นเจ้าของงานสูง ซึ่งจะนำไปสู่ความต้องการในการพัฒนา
ตนเองให้มีทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถพัฒนางานที่รับผิดชอบได้

“คิดว่างานนี้เป็นของเรา ต้องทำออกมาให้ดีที่สุด” (ครูพลศึกษา : กลุ่มสนทนา 2)

ดังนั้นการจัดระบบการทำงานในระดับบุคคลนี้ ต้องเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลัง
อำนาจที่ให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ทักษะการตัดสินใจ การจัดการทรัพยากร และการทำงานร่วมกับ
ผู้อื่น ซึ่งผลลัพธ์จากกระบวนการจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนัก และมีพฤติกรรมมีส่วนร่วม
ร่วมกับองค์กร (Zimmerman. 2000 : 47) ดังนั้น การจัดระบบการทำงานของครู ต้องเป็นการ
เตรียมความพร้อมที่จะทำงานหรือพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานตามระบบของทีมและระบบของ
โรงเรียนได้ ดังนั้นการจัดระบบของทีมและโรงเรียนจึงจำเป็นต้องดำเนินการให้มีขึ้น เพื่อให้ครู
ทำงานได้อย่างอิสระและมีเป้าหมายโดย “ไม่หลุดออกจากระบบ” การทำงานของทีมหรือโรงเรียน
ที่วางไว้

2.3 ด้านความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน

การศึกษาสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านความร่วมมือของบุคลากรใน
โรงเรียน ก็คือการศึกษากระบวนการที่บุคคล ทีมงาน หรือองค์กรทำการถ่ายทอด (transmission)
ข่าวสาร ข้อมูล หรือสารสนเทศโดยใช้ช่องทางต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน (mutual
understanding) อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือของทุกคนในองค์กรนั่นเอง ซึ่งผลการศึกษา
มีรายละเอียดดังนี้

1) ระดับโรงเรียน

ระบบการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นในองค์กร เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงานขององค์กร จากการศึกษาสภาพการสื่อสารในโรงเรียนจะพบว่า โรงเรียนมีช่องทางและการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร ในรูปแบบที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นรูปแบบแนวดิ่ง เช่น จดหมายเวียน การจัดแฟ้มแจ้งข่าวสารไว้ที่ลงเวลามาปฏิบัติงาน เป็นต้น

“ก็จะแจ้งเป็นทางการเป็นหนังสือในที่ลงเวลา เวียนหนังสือก็มี...”

(ครูอังกฤษ : กลุ่มสนทนา 1)

นอกจากนี้ยังมีรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุย โทรศัพท์ปรึกษากัน เป็นต้น ซึ่งจะมีการติดต่อสื่อสารในระดับแนวราบภายในกลุ่มครูด้วยกัน

“ส่วนใหญ่เริ่มจากกลุ่มสาระฯที่ตัวเองอยู่ก่อน แล้วค่อยกระจายออกไป แต่ถ้าเรื่องที่เป็นทางการก็จะทำหนังสือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร”

(ครูภาษาไทย : กลุ่มสนทนา 3)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษายังปรากฏช่องว่างของการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มครูผู้สอนอยู่พอสมควร ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากขนาดของโรงเรียนขยายขึ้น บุคลากรมีจำนวนมากขึ้น รวมทั้งภาระงานมากขึ้น จึงทำให้ครูบางส่วนมีความรู้สึก ว่าไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ทั้งหมดและไม่สะดวกเท่าที่ควร

“ความลับส่วนใหญ่ก็จะเป็นเรื่องของผู้บริหาร...ในกลุ่มครูด้วยกันไม่มี คอยกันได้หมด วันนี้มีข่าวอะไร แต่ถ้าในส่วนผู้บริหารเราไม่ทราบ”

(ครูวิทยาศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 2)

ขณะที่ฝ่ายบริหารเห็นว่าจำเป็นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งช่องว่างนี้อาจนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มครูในบางครั้ง

“งานเราเยอะขึ้น โรงเรียนก็ใหญ่ขึ้น เป็นธรรมดาที่ทุกคนไม่สามารถที่จะรู้ทุกเรื่องได้ แต่เรื่องไหนที่สำคัญมากๆ ก็ต้องเอามาพูดคุยกันให้เข้าใจตรงกัน...”

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

วิธีการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนที่ทุกฝ่ายเห็นตรงกันว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด และควรหาโอกาสจัดขึ้นในโรงเรียนให้มีความถี่มากขึ้น ก็คือ วิธีการประชุมปรึกษาหารือ เช่น การจัดประชุมครูประจำเดือน หรือการประชุมครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น

“จริงๆ เรื่องไหนที่ไม่เข้าใจ ถ้าได้ถกเถียงกันในที่ประชุมก็จบ เดินต่อได้...สิ่งที่อยากให้มีในเทอมหน้าคือ ชั่วโมงว่างให้ตรงกันของครูในหมวด น้องๆ เขาจะได้คุยกัน”
(ผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

ซึ่งวิธีการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ จะทำให้ครูรู้สึกว่าการประชุมมีพลังอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่าเป็นผู้คอยรับฟังจากฝ่ายบริหารโรงเรียนแต่เพียงอย่างเดียว

“อยากให้มีการประชุมพูดคุยกันบ่อยๆ คือถ้าเข้าที่ประชุมแล้วเรากล้าออกความเห็น ถ้าถามทีละคน บางทีก็ไม่อยากพูดทั้งหมด ไม่รู้ว่าคุณอื่นคิดเหมือนเราหรือเปล่า”
(ครูภาษาอังกฤษ : กลุ่มสนทนา 2)

ข้อมูลข่าวสาร คือ ญูญแจดอกที่ 1 ในจำนวนญูญแจ 3 ดอกสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ บลองค์ชาร์ต คาร์ลอส และ แรนดอล์ฟ (Blanchard; Carlos; & Randolph. 1998) ซึ่งองค์กรต้องมีกลไกในการให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้ปฏิบัติงาน มีช่องทางในการแลกเปลี่ยนและรับฟังข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และมีกระบวนการใช้ข้อมูลข่าวสารนั้นผลักดันผลลัพธ์ขององค์กร ดังนั้นโรงเรียนสาธิตฯ จึงจำเป็นต้องสร้างกลไกและปรับปรุงช่องทางการติดต่อสื่อสารเดิมที่มีอยู่ให้ครูสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้และมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น ขณะเดียวกันก็เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบใหม่ que สร้างโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูด้วยกัน และมีโอกาสที่จะเจรจาต่อรองกับฝ่ายบริหารได้มากยิ่งขึ้น

2) ระดับทีมงาน

สภาพการทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้จะพบว่า มีความร่วมมือกัน หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการเรียนรู้การทำงานระหว่างกันน้อย เนื่องจากยังขาดช่องทางที่จะได้ประชุมพูดคุยกันอย่างสะดวกและเป็นทางการ ซึ่งปัญหาใหญ่ของครูในกลุ่มสาระฯ เดียวกันคือ ชั่วโมงว่างที่จะพูดคุยกันในแต่ละสัปดาห์ไม่ตรงกัน

“การ share ประสบการณ์ในการสอนในกลุ่มไม่ค่อยมี ทั้งที่จำเป็นมากสำหรับครูทุกคน เป็นเพราะเราไม่มีเวลาสอนกันเยอะ คาบว่างก็ไม่ตรงกัน”
(ผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ กลุ่มสาระฯ ยังขาดการจัดระบบที่จะสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูต่างกลุ่มสาระฯ ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในเชิงธรรมชาติวิชา และประสบการณ์ในการสอน เช่น ระบบการประเมินตนเองระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น

“เราไม่ได้ประเมินตนเองต่อเนื่องในกลุ่มฯ งานเยอะ สอนเยอะ แทบไม่มีเวลาคุยกัน ถ้าคนนี้ว่าง อาจารย์อีกคนก็ไม่ว่าง ข้อมูลที่จะเอามาคุยกันก็ไม่มี ส่วนใหญ่จะทำอะไรก็ถามกันว่า เอาไงดี ก็คุยกันเลย น่องๆ ก็บอกแล้วแต่พี่ จะให้สอนยังไงก็บอก...”
(หัวหน้ากลุ่มสาระฯ : สอนทนากลุ่ม 1)

จากการสนทนากลุ่มครูจะพบว่า ทุกคนตระหนักร่วมกันว่า ความร่วมมือของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุดก็คือ การร่วมกันพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสอนระหว่างกัน เพราะแทบทุกคนไม่ได้จบมาในด้านศึกษาศาสตร์ ดังนั้นจึงขาดความมั่นใจในการเตรียมการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลการเรียน และต้องการที่จะเรียนรู้ “เทคนิค” เหล่านี้จากเพื่อนครูที่ได้รับการยอมรับในการสอน เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานปลายปีของแต่ละคน

“ครูที่เข้ามาใหม่บางคนไม่เคยเป็นครูมาก่อนเขายังไม่รู้ว่าต้องทำอะไร เพราะบางคนไม่ได้เรียนครูมา เวลาการประเมินมาจะได้คะแนนน้อย บางคนไม่รู้หลักในการสอนเพราะไม่ได้เรียนมา ก็ได้แต่อาศัยเรียนรู้ไปเรื่อยๆ กว่าจะค้นพบ แต่ละคนก็จะใช้เวลาต่างกัน พอประเมินบางคนก็ไม่ผ่านเพราะไม่รู้ตรงนี้ บางคนไม่รู้ว่าจะแผนการสอนเป็นอย่างไร”
(ครูอังกฤษ : กลุ่มสนทนา 1)

“อาจารย์บางคนเด็กชอบเรียนกับเขามาก บอกว่าอาจารย์สอนเก่ง สอนสนุก เราก็อยากรู้ว่าเขาสอนอย่างไร จริงๆ เขาก็ไม่ได้จบสายครูมาเหมือนกันนะ แต่แสดงว่าเขามีวิธีสอนที่ดี”
(ครูภาษาไทย : กลุ่มสนทนา 2)

ดังนั้นการพัฒนาความร่วมมือในระดับทีมงานก็คือ การสร้างช่องทางและโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการสอนระหว่างกัน ซึ่งประสบการณ์ของครูที่เกิดจากการลงมือสอนในชั้นเรียนนี้ถือว่าเป็น “การเรียนรู้ที่หน้างาน” ที่แต่ละคนเก็บเกี่ยวหรือสะสมไว้ได้ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันจึงเป็น “การพัฒนาครูที่หน้างาน” อีกวิธีหนึ่ง ซึ่งบลองด์ชาร์ต คาร์ลอส และ แรนดอล์ฟ (Blanchard; Carlos; & Randolph. 1998) เห็นว่า การแลกเปลี่ยนและรับฟังข้อมูลข่าวสารระหว่างกันมากขึ้นของทุกคนในทีมงาน จะนำไปสู่การขยายขอบเขตความรับผิดชอบของทีมงานและเพิ่มอิสระในการปฏิบัติงานของทีมงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กร

3) ระดับบุคคล

ความร่วมมือของบุคลากรในระดับบุคคลนั้น จะแสดงออกในลักษณะที่แต่ละคนทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานในโรงเรียน เช่น การริเริ่มงานใหม่ การปรับปรุงพัฒนางานเดิมให้ดีขึ้น การรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อครูมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการสังเกตการทำงานของครูจะพบว่า ครูแต่ละคนจะทุ่มเทในการสอนสูงมาก มีการเตรียมการสอนอย่างดี เข้าสอนตรงเวลา และรู้สึกภาคภูมิใจในผลสำเร็จของนักเรียน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในงานของครูมีอยู่ในระดับสูง

“ถ้าเป็นการสอน ก็มีอิสระในการคิดเต็มที่” (ครูสังคมศึกษา : กลุ่มสนทนา 1)

นอกจากนี้ในการสนทนากลุ่มครูยังพบว่า ครูรู้สึกมีความรู้สึกว่ามีอิสระในการทำงาน และรับผิดชอบอย่างเต็มที่ รวมทั้งสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงานได้อย่างไม่มีข้อจำกัด ทั้งนี้เนื่องจากการมอบหมายบทบาทหน้าที่ และการให้อิสระในการทำงานจากผู้บริหารโรงเรียน

“พี่ให้อิสระเต็มที่ อยากคิดอะไร ทำได้เลย ขอให้รับผิดชอบสอนนักเรียน”

(ผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

จากสภาพที่กล่าวมาจะเห็นว่าครูมีภาวะผู้นำในการทำงานสูง ดังนั้นการให้ความร่วมมือในการทำงานในระดับบุคคลจึงมีลักษณะที่ครูแต่ละคนพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับทีมงานหรือโรงเรียนอยู่แล้ว หากได้รับการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และการมอบหมายงานความรับผิดชอบที่ชัดเจน และให้อิสระในการทำงานจากฝ่ายบริหาร ซึ่งคินลอว์ (Kinlaw. 1990 : 26-27) เสนอว่า ในขั้นตอนแรกของการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการสร้างความชัดเจนต่อความหมายที่แท้จริงของสิ่งที่จะดำเนินการ หลังจากนั้นเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้ และบลองด์ชาร์ต คาร์ลอส และ แรนดอล์ฟ (Blanchard; Carlos; & Randolph. 1998) ก็เสนอเช่นกันว่า ในระยะที่ 1 ของการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นระยะที่เรียกว่า “ช่วงการปฏิรูประบบและเริ่มต้นเดินทาง” ซึ่งต้องให้ข้อมูลข่าวสารกับทุกคนให้รับรู้ตรงกัน กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และสร้างทีมงานขึ้นมารองรับ

2.4 ด้านบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน

บรรยากาศการทำงานในองค์กรเป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างความกระตือรือร้นและกระตุ้นพลังในการทำงานของทุกคนในองค์กรออกมา ซึ่งสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับโรงเรียน ทีมงานและบุคคลของโรงเรียนสาธิตฯ ในด้านบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ระดับโรงเรียน

ในระดับโรงเรียนการสร้างบรรยากาศในการทำงานคือ การที่ครูทุกคนได้รับสิทธิอย่างเสมอภาคและการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจากการศึกษาสภาพบรรยากาศในโรงเรียน พบว่าโรงเรียนให้สิทธิและปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเสมอภาค และมีการรับฟังและเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกันดี เช่น ทุกคนมีโอกาสดูแลศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยโรงเรียนไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของกลุ่มสาระการเรียนรู้ การได้รับโอกาสไปอบรมพัฒนาตนเอง ซึ่งหากเป็นเรื่องของครูหรือกลุ่มสาระการเรียนรู้ใด ก็จะส่งตัวแทนไปโดยที่ทุกคนมีโอกาสนี้เท่าเทียมกัน รวมไปถึงการได้รับสวัสดิการต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน

“เวลาพิจารณา ก็จะต้องว่ากลุ่มสาระไหนรับผิดชอบ หรือเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะไป ก็ดูว่าเรื่องเกี่ยวข้องกับหมวดไหน คนที่อยู่ในหมวดนั้นก็ไป “

(ครูคณิตศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 2)

ที่สำคัญคือ ครูรู้สึกว่ามีโอกาสและสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ในโรงเรียนเท่าเทียมกับคนอื่น

“ทุกคนในโรงเรียนในโรงเรียนก็เท่าๆ กัน...” (ครูสังคมศึกษา : กลุ่มสนทนา 1)

“ความร่วมมือกันนี้มันดีตลอด มีอะไรก็ปรึกษากันได้”

(ครูการงานอาชีพ : กลุ่มสนทนา 2)

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าครูจะรู้สึกว่าได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น หรือได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคในเรื่องต่างๆ แต่ครูส่วนหนึ่งยังมีความรู้สึกที่ว่า ความคิดเห็นของครูยังไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติโดยผู้บริหารในบางครั้ง หรือการปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามเสียงข้างมาก นอกจากนี้ยังพบว่า ยังมีบรรยากาศไม่ไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและครูบางส่วน ดังนั้นถึงแม้จะได้รับสิทธิในการแสดงความคิดเห็น แต่ครูบางส่วนก็ไม่ไว้วางใจที่จะแสดงความคิดเห็นโดยเฉพาะในเรื่องการบริหารงานในโรงเรียน

“ในเรื่องการบริหารมีน้อย บางทีก็อยากจะพูดอยากจะเสนอแต่ไม่กล้า กลัวว่าพูด
ออกไปแล้วจะถูกเพ่งเล็ง” (ครูพลศึกษา : กลุ่มสนทนา 2)

ในด้านบรรยากาศขององค์กรที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น สก็อต และ เจฟเฟ้ (Scott; & Jaffe. 1991 : 22) เสนอว่าสิ่งสำคัญของการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์อยู่ที่บทบาทของ
ผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลลัพธ์ที่
เกิดขึ้น และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องเรียนรู้การทำงานและการแก้ปัญหาพร้อมกับ
ผู้บริหาร ให้โอกาสและการตัดสินใจ และอิสระในการทำงานอย่างเสมอภาค อย่างไรก็ตาม
บรรยากาศองค์กรที่ดี ไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง “ความสมดุล” ระหว่าง
การควบคุม กับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึง “ความยืดหยุ่น” ในการสนองตอบความต้องการ
“ความพอดี” ในการให้โอกาส และ “ความเสมอภาค” สำหรับทุกคนในองค์กร จากหลักการ
ดังกล่าวจึงจำเป็นที่โรงเรียนสาธิตฯ จะต้องมีการปรับปรุงบรรยากาศการทำงานในระดับโรงเรียน
โดยการปรับปรุงกลไกและเพิ่มช่องทางที่จะพูดคุยสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและครูเพื่อสร้าง
บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนที่เป็นประชาธิปไตยและมีความไว้วางใจกันมากขึ้น

2) ระดับทีมงาน

จากหลักการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในองค์กรของ สก็อต และ เจฟเฟ้ (Scott; & Jaffe. 1991 : 22) ที่กล่าวไว้ในระดับโรงเรียน จะเห็นว่า ความสัมพันธ์นั้นนอกเหนือจากเป็น
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ยังมีความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานและระหว่าง
บุคคลรวมอยู่ด้วย ซึ่งต้องมีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศอันจะนำไปสู่การ
เกิดนวัตกรรมในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจากการสังเกตบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและระหว่างทีม
ของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ พบว่า ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ไม่ปรากฏความขัดแย้งในครู ทั้ง
ที่เป็นความขัดแย้งรายบุคคล หรือในทีม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูที่มีต่อกันเป็นไปในทิศทางบวก แต่
ในระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้อาจจะพบช่องว่างของความสัมพันธ์อยู่บ้างซึ่งครูให้ความเห็นว่า
เนื่องจากไม่มีเวลาที่จะพูดคุยสื่อสารกัน หรือมีการประชุมร่วมกันน้อย ทำให้การรับรู้การทำงาน
ระหว่างกันมีน้อยตามไปด้วย

“ในกลุ่มฯ ผมว่าครูเขาร่วมมือกันดี แทบจะเรียกว่า ไม่มีการทะเลาะกันเลย แต่ถ้า
ระหว่างกลุ่มฯ เขามีเวลาคุยกันน้อย ส่วนใหญ่ก็จะสนิทสนมกันในกลุ่ม...ถ้าถาม
ผม ผมว่าความสัมพันธ์ของครูโรงเรียนนี้ดีมาก ” (รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

“ก็จะมีการถามกันอยู่เรื่อยๆ จุดนี้ๆ เป็นอย่างไร พี่บางคนก็เคยสอนมาแล้วทุกชั้นก็ให้คำแนะนำเราได้ว่าแต่ละระดับสอนยังไง แต่ก็ไม่บ่อยนัก”

(ครูสังคมศึกษา : กลุ่มสนทนา 2)

ดังนั้น จะเห็นว่าการเรียนรู้ร่วมกันในทีมงานมีลักษณะเป็นไปตามธรรมชาติ ต่างคนต่างเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ ยังไม่มีระบบรองรับ แต่จุดแข็งคือ ครูอยากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกันโดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้การสอน เช่น การออกแบบการเรียนรู้การสอน การวัดประเมินผล การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น

3) ระดับบุคคล

บรรยากาศการทำงานในระดับบุคคลนั้น สก็อต และ เจฟเฟ (Scott; & Jaffe. 1991 : 25-26) อธิบายว่า เป็นความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทำงานจนเกิดทักษะการทำงานใหม่ๆ และนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเอง ซึ่งในโรงเรียนสาธิตฯ นั้น ครูส่วนใหญ่ไม่ได้จบการศึกษามาในด้านศึกษาศาสตร์เช่นเดียวกับโรงเรียนทั่วไป ดังนั้นการมาทำงานในโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ โดยเฉพาะการเรียนรู้ด้านการเตรียมการสอนโดยเฉพาะการเขียนแผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้สื่อการสอน และการวัดประเมินผลต่างๆ

“มาใหม่ๆ ก็ไม่ค่อยมั่นใจ ตอนนั้นก็ดีขึ้น มันเกิดจากประสบการณ์ต้องได้ทำบ่อยๆ เหมือนการสอน เวลากลับไปหอพักก็ต้องไปนั่งทบทวน”

(ครูสุขศึกษา : กลุ่มสนทนา 3)

ซึ่งครูส่วนใหญ่เห็นว่า การได้มาทำงานในโรงเรียนถือเป็นโอกาสที่แต่ละคนได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ แต่ถ้าหากวิเคราะห์แล้วจะเห็นว่า การเรียนรู้ของครูนั้นเป็นการเรียนรู้ในลักษณะ “เรียนรู้ที่หน้างาน” ตามประสบการณ์ของแต่ละคน

“ได้ทำซ้ำๆ เกิดจากประสบการณ์ อย่างหนูไม่ได้จบมาตรงสาย ก็อาศัยเรียนรู้เรื่อยๆ”

(ครูวิทยาศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 2)

“ก็มีหลายๆ งานที่ตัวเองไม่คิดว่าจะทำได้ ก็ทำได้ ก็ทำให้เราเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา”

(ครูศิลปะ : กลุ่มสนทนา 2)

จุดเด่นสำคัญของครูในโรงเรียนสาธิตฯ ก็คือ ครูยังอยู่ในวัยหนุ่มสาว แต่ละคนอายุไม่มาก และมีความกระตือรือร้นสูง จุดเด่นดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยเอื้อที่จะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนแสดงศักยภาพออกมา

“จริงๆ ครูเราเก่งมาก เรียนรู้ได้ไว คิดว่าถ้าเรามีการฝึกอบรมครู ให้ครูวิจัยในชั้นเรียนต่อเนื่อง เอามานำเสนอแลกเปลี่ยนกันแต่ละเทอม ใครสอนอย่างไร ได้ผลเป็นไง ครูแต่ละคนจะเป็นครูระดับแนวหน้า เป็นครูดีเด่นได้เลย เพราะอายุน้อยๆ ยังไฟแรงกันอยู่”
(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้ของครูเป็นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งแต่ละคนก็จะค้นพบวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในห้องเรียนแล้วประสบผลสำเร็จหรือได้ผลดีเป็นลักษณะเฉพาะตัว ยิ่งขาดการจัดระบบที่จะให้ครูนำความรู้เหล่านี้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อสร้างนวัตกรรมในการทำงานนำไปสู่การเรียนรู้ในงานและการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และอาจขยายผลไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม (best practice) ของโรงเรียนต่อไป

2.5 แรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ความรู้สึกรักผูกพันกับโรงเรียนของครู ซึ่งสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านนี้ที่ผ่านมามีดังต่อไปนี้

1) ระดับโรงเรียน

การสร้างแรงจูงใจ เป็นกระบวนการของการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับองค์กร ซึ่งหมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่เป็นต้องการขององค์กร (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2537 : 38 ; สมยศ นาวิการ. 2538 : 90) ซึ่งการสร้างแรงจูงใจในระดับโรงเรียนคือ การจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งจากการศึกษาสภาพการทำงานในโรงเรียนในประเด็นการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรนั้น ครูเห็นว่า โรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการสนับสนุนการทำงานของครู เช่น การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ในการจัดทำสื่อการเรียน การจัดห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการดนตรีนาฏศิลป์ เป็นต้น

“ถ้าเทียบกับโรงเรียนข้างนอก เราพร้อมกว่า ได้รับการสนับสนุนมากกว่า”

(ครูคณิตศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 2)

“ถ้าเรื่องวัสดุอุปกรณ์ในการเรียน คิดว่าเราพร้อมพอสมควร แต่ถ้าเทียบกับโรงเรียน
 สาธิตด้วยกันอาจจะยังไม่สู้ที่อื่นเพราะเราเปิดมาไม่กี่ปี แต่ถ้าเทียบกับโรงเรียนเท่า
 ไป คิดว่าเราพร้อมกว่า” (รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ดี เนื่องจากโรงเรียนได้มีการย้ายที่ทำการแห่งใหม่จากพื้นที่เดิมที่อยู่ในตัวเมือง
 มาอยู่ที่พื้นที่ของมหาวิทยาลัยแห่งใหม่ ดังนั้นจึงยังขาดความพร้อมในด้านอาคารสถานที่อยู่บ้าง
 โดยเฉพาะสนามกีฬาหรือพื้นที่ทำแปลงเกษตรเพื่อใช้ในการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้การ
 งานอาชีพและเทคโนโลยี และกลุ่มสาระการเรียนรู้พลศึกษาและสุขศึกษา ซึ่งทางโรงเรียนต้อง
 อาศัยใช้สนามกีฬาและพื้นที่ของมหาวิทยาลัยที่อยู่ห่างออกไปพอสมควร ดังนั้นจึงไม่สะดวกในการ
 จัดการเรียนการสอนเท่าใดนัก ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องจัดการสอนในพื้นที่ว่างของอาคารเรียนทำให้เกิด
 เสียงดังรบกวนการเรียนของชั้นอื่นๆ

“การจัดสิ่งแวดลอม ผมว่ายังไม่พร้อม อย่างผมคิดว่าอยากให้มีสถานมกีฬา
 ผู้ปกครองจะได้มองเราว่าโรงเรียนใส่ใจในสุขภาพของนักเรียนอย่างดีก็อาคารก็มี
 เสียงดัง (ครูพลศึกษา : กลุ่มสนทนา 2)

การสร้างแรงจูงใจนั้น คือ การสนองตอบความต้องการของบุคคลตั้งแต่ระดับพื้นฐาน ไป
 จนถึงความต้องการระดับสูง (Baxter; & Lisburn. 1994 : 45) ดังนั้นในระดับโรงเรียนสิ่งที่จะจูงใจ
 ให้เกิดพลังอำนาจในการทำงาน คือการจัดสิ่งแวดลอมในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ซึ่งในประเด็น
 นี้ โรงเรียนสาธิตฯ ยังจัดอยู่ในสภาพที่ยังไม่มีความพร้อมในบางจุดดังที่กล่าวมา ซึ่งจำเป็นที่
 โรงเรียนจะต้องหาวิธีการแก้ไขต่อไป

2) ระดับทีมงาน

การสร้างแรงจูงใจในระดับทีมงานคือ การฝึกอบรมและพัฒนาทีมงานให้เกิดความรู้และ
 ทักษะใหม่ๆ ร่วมกัน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Kinlaw. 1995 : 26)
 ซึ่งหากสมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ได้เรียนรู้และรับการพัฒนาทักษะการทำงาน
 ร่วมกันก็จะก่อให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในกลุ่มเพื่อร่วมมือกันทำงานในลักษณะ “ลงมือลงใจใน
 การทำงาน” ซึ่งจากการศึกษาเอกสารที่แสดงถึงสถิติการไปฝึกอบรมหรือการจัดการฝึกอบรมที่
 ผ่านมาของโรงเรียนพบว่า การส่งครูไปฝึกอบรมยังเป็นไปในลักษณะ “การพัฒนารายบุคคล”
 มากกว่า “การพัฒนาทีมงาน”

“ส่วนใหญ่ก็ไปเป็นรายบุคคล ใครอยากไปเรื่องไหนก็ไป เรายังไม่เคยให้ไปอบรม
 แบบยกหมวดมาก่อน “ (หัวหน้ากลุ่มสาระฯ : สนทนากลุ่ม 2)

“ไม่ค่อยได้ไปคะ คาบสอนมีเยอะก็เลยไม่ค่อยได้ไป อยากรู้เพิ่มเติมหลายเรื่อง เพื่อให้ทันเหตุการณ์ อยากสอนเด็กให้ทันโรงเรียนอื่นๆ โดยเฉพาะโรงเรียนใน กรุงเทพฯ”
(ครูสังคมศึกษา : กลุ่มสนทนา 1)

ซึ่งจากการสนทนากลุ่มก็พบเช่นเดียวกันว่า โรงเรียนยังจัดการฝึกอบรมและพัฒนาทีมงานน้อย ซึ่งโรงเรียนอาจจะยังไม่ตระหนักในเรื่องนี้ โดยครูเห็นตรงกันว่า ส่วนใหญ่ครูจะมีโอกาสพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล มากกว่าการพัฒนาเป็นทีม

“ยังขาดครับ เพราะว่าครูส่วนใหญ่ที่เข้ามาอยู่ที่นี่ ก็จะมีอายุความรู้เดิมทั้งนั้น แล้วค่อยประยุกต์ไปใช้ บางคนยังเขียนแผนไม่เป็นเลย ไม่รู้ว่าจะใช้แบบไหน จะต้องเริ่มอย่างไรก่อน จะแนบตารางวิเคราะห์หลักสูตรด้วยหรือเปล่า”
(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตามครูส่วนใหญ่เห็นว่าการฝึกอบรมพัฒนาที่ผ่านมายังไม่เพียงพอ ยังมีความต้องการจำเป็นอีกหลายเรื่องที่ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันการปฏิรูปการศึกษา และครูส่วนใหญ่ต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันในโรงเรียน

3) ระดับบุคคล

แรงจูงใจในระดับบุคคลมีผลมาจากการที่ครูมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน การได้รับสวัสดิการที่จำเป็น รวมทั้งการได้รับรางวัลและการยกย่องชมเชยจากโรงเรียน ซึ่งจากการสนทนากลุ่มครูพบว่า สิ่ง que ทุกคนกังวลใจมากที่สุดและต้องการความชัดเจนมากที่สุด คือ เรื่องสถานการณ์การทำงาน กล่าวคือ โรงเรียนสาธิตฯ เป็นหน่วยงานหนึ่งของมหาวิทยาลัยที่กำลังเตรียมตัวออกนอกระบบราชการ ดังนั้นการจ้างงานครูในโรงเรียนจึงจัดจ้างในตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว โดยที่มหาวิทยาลัยกำลังจัดทำแผนและเกณฑ์การบรรจุครูให้เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย แต่เนื่องจากความล่าช้าและไม่ชัดเจนตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา ครูจึงรู้สึกว่าตนเองยังไม่มี ความมั่นคงในการทำงาน เพราะยังมีสถานภาพเป็นแค่ลูกจ้างชั่วคราว

“รู้สึกว่าจะไม่ค่อยมีความมั่นคงคะ เพราะว่าเหมือนลูกจ้างชั่วคราวไม่ค่อยแน่นอน จะถูกไล่ออกเมื่อไหร่ก็ได้ อยากให้เขาบรรจุเป็นพนักงานเหมือนพนักงานมหาวิทยาลัย”
(ครูภาษาไทย : กลุ่มสนทนา 3)

ความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน เป็นสาเหตุสำคัญที่มีอัตราการลาออกของครูในแต่ละปีจำนวนมาก ถ้าครูได้งานหรือมีทางเลือกในการประกอบอาชีพที่มั่นคงกว่าก็จะลาออกไปโดยที่โรงเรียนก็ต้องรับคนใหม่เข้ามาแทนและฝึกอบรมใหม่ กรณีนี้ครูทุกคนเห็นว่าเป็นจุดสำคัญที่สุดที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้

“ในแต่ละปีมีอาจารย์สอบได้แล้วออก แล้วก็มีคนใหม่เข้ามาเป็นอย่างนี้ทุกปี ... ส่วนใหญ่ก็คิดว่าการสอบบรรจุมีความมั่นคงในชีวิตมากกว่า และอาจารย์ทุกคนก็กำลังมองหาอยู่”
(ครูอังกฤษ : กลุ่มสนทนา 2)

“ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพราะถ้าครูคิดว่าไม่มีความมั่นคงในชีวิตก็จะคิดแต่หาที่ทำงานใหม่ เลยไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน เวลาที่จะใช้พัฒนางานก็คงไม่มี”
(ครูคณิตศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 2)

ส่วนระบบการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชยอย่างเป็นทางการ เช่น การมอบใบประกาศเกียรติคุณ การให้รางวัลในผลการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ครูเห็นว่าที่ผ่านมามีน้อยหรือแทบไม่มีเลย

“ไม่มีเลยค่ะ เท่าที่อยู่มาเรายังไม่มีการยกย่องครูเป็นทางการ แต่จริงๆ แล้วก็ไม่จำเป็นนะ เพราะเราดูความสำเร็จของเด็ก เช่น เด็กเราสอบ entrance ได้มากๆ นี่แหละคือรางวัลที่เราอยากได้”
(ครูคณิตศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 1)

อย่างไรก็ตาม ครูส่วนใหญ่เห็นว่าระบบการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชยอย่างเป็นทางการนี้ไม่จำเป็นมากนัก เพราะครูจะมองไปที่ความสำเร็จหรือผลลัพธ์ของงานมากกว่าการได้รับรางวัล ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่น่ายินดีขององค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติต่อการทำงานที่ดีและสร้างสรรค์ ซึ่งจากการศึกษาของ เฟรส และซอเรนสัน (Frase; & Sorenson. 1992 : 39-41) ก็พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจของครูในการทำงาน อย่างหนึ่งก็คือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่สูงขึ้น

2.6 ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนสายใยที่เชื่อมโยง ยึดเหนี่ยว และผลักดันให้ทุกคนในองค์กรแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ ซึ่งสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านนี้มีดังต่อไปนี้

1) ระดับโรงเรียน

วัฒนธรรมในการทำงานในระดับโรงเรียนคือ การที่โรงเรียนเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถของครู และให้โอกาสให้ครูได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเท่าเทียมกัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ที่ผ่านมาโรงเรียนให้โอกาสการทำงานกับครูทุกคนอย่างเท่าเทียม

“ทุกคนได้รับการยอมรับในความสามารถ ถึงได้รับมอบหมายงานให้ทำ”

(ครูสุขศึกษา : กลุ่มสนทนา 2)

แต่ในบางครั้งการตัดสินใจในการทำงานไม่ได้มาจากครูที่รับผิดชอบงานนั้นทั้งหมด แต่มาจากผู้บริหาร ซึ่งบางครั้งทำให้ครูรู้สึกยังไม่มั่นใจในการทำงาน หรือกังวลว่าหากตัดสินใจเองทั้งหมดเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น ทุกฝ่ายจะยอมรับผลร่วมกันหรือไม่ ซึ่งทำให้ครูเริ่มที่จะมีลักษณะการทำงานที่ “รอฟังคำสั่ง” มากขึ้น

“ก็มีบางครั้งที่ผู้บริหารมอบหมายงานให้แล้วไม่มอบอำนาจให้เลย จะตัดสินใจแทน

เราหมด ครูก็เลยรู้สึกว่าต้องรอคำสั่งก่อน กลัวพลาด หรือไม่ถูกใจ”

(ครูพลศึกษา : กลุ่มสนทนา 2)

แต่ในมุมมองของผู้บริหารก็มองว่า เรื่องที่มีความสำคัญหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อคนจำนวนมาก ผู้บริหารก็ไม่อาจวางใจที่จะให้ครูที่รับผิดชอบการตัดสินใจทั้งหมดได้ เพราะอาจผิดพลาดหรือเกิดผลกระทบที่เกินความรับผิดชอบของครูได้ ดังนั้นบางเรื่องครูก็ต้องปฏิบัติตามที่ผู้บริหารตัดสินใจ

“ให้ตัดสินใจเองทุกเรื่องไม่ได้หรอก เกิดผิดพลาดมาเขาก็รับผิดชอบไม่ไหว เพราะ

บางคนก็มีเด็กร้องเรียนมาว่าครูคนนี้ไม่สอน หรือสอนไม่รู้เรื่อง”

(ผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์)

ซึ่งจะเห็นว่าในระดับโรงเรียนนี้ ยังมีช่องว่างของความไว้วางใจหรือความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งเทรซี (Tracy. 1990 : 24) ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ โดยได้เสนอไว้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรม 3 ประการให้เกิดขึ้นคือ ความไว้วางใจในการทำงาน การยอมรับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน และเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการสร้างช่องทางให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสพูดคุยสื่อสารเพื่อปรึกษาหารือกันอย่างเปิดใจ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนเจตคติต่อกัน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีในที่สุด

2) ระดับทีมงาน

เทรซี (Tracy, 1990 : 24) เสนอว่า วัฒนธรรมการทำงานที่ดีควรเกิดขึ้นทั้งในองค์กรและทีมงาน ซึ่งในระดับทีมงานวัฒนธรรมที่คาดหวังให้เกิดขึ้นก็คือ การที่ทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเคารพต่อการตัดสินใจของทีม และร่วมมือกันปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ซึ่งจากการสนทนากลุ่มครูพบว่า ในทีมงานที่เป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ มีการเคารพต่อการตัดสินใจซึ่งกันและกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน

“ถ้าเป็นครูปฏิบัติงานด้วยกัน ว่าไงว่าตามกัน ไม่ทั้งกัน ช่วยกัน แต่เป็นระดับบริหาร
ขึ้นไปไม่แน่ใจ” (ครูวิทยาศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 1)

ทั้งนี้เพราะครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนเป็นวิทยุหนุ่มสาวและยังไม่มีภาระด้านครอบครัว การทุ่มเทให้กับการทำงานจึงมีอยู่สูง

“วัยเราใกล้เคียงกัน และทุกคนไม่ต้องมีภาระไปรับลูกตอนเย็น”

(ครูคณิตศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 2)

วัฒนธรรมการทำงานในระดับทีมงานนี้ ถือเป็นจุดแข็งของโรงเรียน เพราะภายในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้จะเห็นว่า มีสปีดการทำงานเป็นทีมอยู่สูงมาก ซึ่งหากการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครู เริ่มต้นเสริมสร้างจากจุดแข็งนี้ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้

3) ระดับบุคคล

วัฒนธรรมการทำงานที่จะเกิดขึ้นในระดับองค์กรและทีมงานนั้นต้องมาจากระดับบุคคล กล่าวคือ การให้ความไว้วางใจ ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และให้ความเคารพต่อการตัดสินใจตามแนวคิดของ เทรซี (Tracy, 1990 : 24) นั้นต้องมาจากการให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นวัฒนธรรมการทำงานในระดับบุคคล ซึ่งจากการสังเกตและการสนทนากลุ่มครูพบว่า ในกลุ่มครูจะมีลักษณะความสัมพันธ์ที่เป็นกันเอง มีการทำงานที่สนุกสนาน ไม่เคร่งเครียด ซึ่งเป็นไปตามวัยที่ครูส่วนใหญ่ยังอยู่ในวัยหนุ่มสาว อย่างไรก็ตาม ในบรรยากาศดังกล่าวก็พบว่าการการให้เกียรติกันมีอยู่สูง ซึ่งเป็นไปในลักษณะการนับถือตามลำดับอาวุโส

“ส่วนใหญ่เพื่อนๆ ก็จะฟังพี่ๆ แต่ทุกคนก็เสมอภาคกัน” (ครูศิลปะ : กลุ่มสนทนา 2)

“ถ้าในโรงเรียนเราจะได้รับเกียรติจากครูทุกคน” (ครูภาษาไทย : กลุ่มสนทนา 3)

นอกจากนี้ครูส่วนใหญ่ยังรู้สึกกว่าตนเองได้รับเกียรติจากภายนอกสูง โดยเฉพาะจากผู้ปกครองของนักเรียน ส่วนการให้ความไว้วางใจระหว่างกันของครูก็มีอยู่สูง ขณะที่ระหว่างครูกับฝ่ายบริหารอาจจะมีช่องว่างอยู่บ้าง ทำให้บางครั้งครูขาดความมั่นใจในการทำงาน

“ถ้าจากกลุ่มผู้บริหารเราไม่ค่อยมั่นใจว่าให้การยอมรับเรามาก แต่ถ้าจากผู้ปกครอง เราได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองสูงมาก” (ครูคณิตศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 1)

ดังนั้นวัฒนธรรมการทำงานในลักษณะการให้เกียรติและยอมรับกันและกันของครูจึงมีอยู่สูง รวมไปถึงการรู้สึกกว่าตนเองได้รับเกียรติจากสังคมภายนอกก็มีอยู่สูงเช่นกัน ซึ่งสิ่งนี้จะนำไปสู่การที่ครูมีพลังอำนาจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูตามองค์ประกอบด้านโครงสร้างการบริหาร ระบบการทำงาน ความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน บรรยากาศการทำงานในโรงเรียน แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมในการทำงาน รวม 6 ด้านดังที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าครูในโรงเรียนสาธิตมีสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับหนึ่ง อีกทั้งโรงเรียนก็มีกลไกภายในที่สามารถเป็นพื้นฐานในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจครูต่อไปได้ ซึ่งผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้นำสภาพตั้งต้นนี้ไประบุความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป้าหมายและวิธีการ รวมทั้งตัวบ่งชี้พลังอำนาจครูที่จะเกิดขึ้นจากโปรแกรม ดังจะกล่าวถึงในลำดับต่อไป

3. ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน สามารถสรุปสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู รวมทั้งระบุเป้าหมายและวิธีการในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ดังต่อไปนี้

3.1 สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน

ผู้วิจัยและกลุ่มผู้ร่วมศึกษาได้ร่วมกันสรุประดับพลังอำนาจครูในโรงเรียนตามกรอบแนวคิดการวิจัยตั้งต้นได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 20 ระดับพลังอำนาจก่อนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ระดับ	สภาพของพลังอำนาจ		
	สูง	กลาง	ต่ำ
บุคคล	-อำนาจและการตัดสินใจ -อิสระในการทำงาน -รับผิดชอบในงาน -รับรู้ความสามารถของตน -รู้สึกเป็นเจ้าของงาน -มีความภูมิใจในตนเอง	-ปรับปรุงพัฒนางานต่อเนื่อง -ได้รับมอบบทบาทหน้าที่ -ภาวะผู้นำในงาน -โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ -ความรู้และทักษะใหม่ๆ -มุ่งมั่นในการทำงาน -ได้รับเกียรติและยอมรับ	-ได้รับข้อมูลย้อนกลับ -สวัสดิการที่จำเป็น -รางวัลและชมเชย -ความรู้สึกมั่นคงในชีวิต -ความไว้วางใจ -ความมั่นใจในการสอน
ทีมงาน	-มีการทำงานเป็นทีม -ความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน -เคารพต่อการตัดสินใจของทีมงาน -ร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์	-ทีมงานมีประสิทธิภาพ -แลกเปลี่ยนข้อมูลภายในทีมและระหว่างทีม	-จัดระบบการทำงานของทีม -ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน -เกิดนวัตกรรมในการทำงาน -ฝึกอบรมและพัฒนาทีมงาน -ทีมงานมีความเชี่ยวชาญ
โรงเรียน	-โครงสร้างแบบเปิด -โครงสร้างบริหารยืดหยุ่น -ให้สิทธิอย่างเสมอภาค -ให้โอกาสอย่างเท่าเทียม	-การมีส่วนร่วมในการบริหาร -ผลลัพธ์มีมาตรฐาน -มีระบบและช่องทางการติดต่อสื่อสาร -สื่อสารแบบเปิด -มีบรรยากาศประชาธิปไตย -การสนับสนุนทรัพยากร	-ยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน -มาตรฐานการทำงาน -การวางระบบการทำงาน -การปฏิบัติงานที่คล่องตัว -สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน -ยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

จากตาราง 20 ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้วิเคราะห์สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผ่านมา โดยใช้กรอบแนวคิดการวิจัยตั้งต้นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ และกำหนดแบ่งระดับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจออกเป็น 3 ระดับ คือ สภาพพลังอำนาจสูง กลาง และต่ำ เพื่อจะเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจในขั้นตอนต่อไป

3.2 กำหนดเป้าหมายและวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้นำผลการศึกษาสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนมาร่วมกันประชุมระดมสมองเพื่อวิเคราะห์อย่างละเอียด และกำหนดจุดพัฒนาที่เป็นเป้าหมายที่แท้จริง รวมทั้งวิธีการแทรกเสริมที่ควรจะเป็นในการจัดโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งต้องพิจารณาถึงบริบทและวัฒนธรรมการทำงานของครู รวมทั้งระยะเวลาที่เป็นไปได้ในการดำเนินการ

จากการวิเคราะห์สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน ของผู้วิจัยและกลุ่มผู้แทนการเปลี่ยนแปลง ได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ดังนี้

1) เน้นการจัดระบบการเรียนการสอนให้มีวิธีการทำงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ และการบันทึก (recording) เป็นมาตรฐานร่วมกันของครูทุกคน เพื่อให้ทุกคนเรียนรู้ระบบ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการประเมินทบทวนระบบและผลลัพธ์ในการปฏิบัติ

2) สิ่งที่ต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นในโปรแกรม มีดังต่อไปนี้

2.1) ระดับบุคคล สิ่งสำคัญที่ครูควรได้รับการเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติในการเรียนการสอน มีดังนี้

(1) เสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญในด้าน ;

- การวิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบหน่วยการเรียนรู้
- การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้
- วิธีประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย
- การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

(2) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานในโรงเรียนในเรื่องสถานการณ์ของครู

2.2) ระดับทีมงาน

(1) เน้นการจัดระบบการทำงานจากปัจจัยที่ทุกคนได้รับ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีการทำงานในลักษณะทีม โดยเฉพาะทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้

(2) พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมของครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

(3) วางระบบการทำงานร่วมกันของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้

(4) เพิ่มช่องทางให้ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับสำหรับนำกลับมาใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

2.3) ระดับโรงเรียน

(1) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดระบบการทำงานของทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้

(2) จัดสรรเวลา (ชั่วโมงการทำงาน) สำหรับครูในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นช่องทางและโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูเป็นประจำและต่อเนื่อง

(3) กำหนดมาตรฐานผลลัพธ์เพื่อรองรับการปฏิบัติของครู และการยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติ

(4) สนับสนุนการฝึกอบรมในลักษณะใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based program)

(5) จัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้

(6) วางระบบที่เชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ

3.3 กำหนดตัวบ่งชี้พลังอำนาจครูจากโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

เมื่อผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้ดำเนินกระบวนการวิจัยไปในขั้นตอนการศึกษาสภาพการณ์ของโรงเรียนและการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแล้วพบว่า ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์พลังอำนาจบางตัวครูมีสภาพพลังอำนาจอยู่ในระดับสูงอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องเสริมสร้างในโปรแกรมนี้อ และบางตัวไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ดังนั้นผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาจึงตกลงกันลดตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ของพลังอำนาจลง โดยในระดับบุคคลลดลง 2 ตัวบ่งชี้คือ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความภูมิใจในตนเอง ซึ่งครูมีอยู่ในระดับสูงแล้ว ส่วนในระดับทีมงานยังคงไว้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ ขณะที่ระดับโรงเรียนไม่จำเป็นต้องเสริมสร้างอยู่ 4 ตัวบ่งชี้ คือ (1) โครงสร้างที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากโรงเรียนมีโครงสร้างลักษณะนี้อยู่แล้ว (2) ผลลัพธ์มีมาตรฐาน เนื่องจากตัวบ่งชี้นี้กลุ่มผู้ร่วมศึกษาเห็นว่าต้อง อยู่ในกระบวนการประเมินทบทวนในปีการศึกษาต่อไป ไม่สามารถวัดได้ในช่วงเวลาที่ทำการศึกษาวิจัย (3) สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ในเวลาอันสั้นเพราะเกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ และ (4) การยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกัน เนื่องจากโรงเรียนเห็นว่า ตัวบ่งชี้นี้วัดได้ยากเนื่องจากยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานในการทำงาน จึงเปลี่ยนเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของครู เพื่อวัดกระบวนการทำงานตามระบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นแทน ดังนั้นเมื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของโรงเรียนแล้วจึงดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโดยมีตัวบ่งชี้วิธีการและผลลัพธ์อยู่ทั้งหมด 20 ตัวบ่งชี้ ซึ่งลดลงจากกรอบแนวคิดตั้งต้นจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 21 ตัวบ่งชี้พลังอำนาจครูจากการดำเนินการตามโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตัวบ่งชี้พลังอำนาจครูที่เกิดขึ้นจากโปรแกรม		
ระดับบุคคล	ระดับทีมงาน	ระดับโรงเรียน
(1) ความรู้และทักษะใหม่ๆ	(1) การทำงานเป็นทีม	(1) ยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน
(2) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน	(2) ทีมทำงานมีประสิทธิภาพ	(2) การสื่อสารแบบเปิด
(3) ความรับผิดชอบในการสอน	(3) ความร่วมมือของครูในกลุ่ม	(3) บรรยากาศประชาธิปไตย
(4) ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน	สาระการเรียนรู้	(4) ความคล่องตัวในการปฏิบัติ
(5) การรับรู้ความสามารถตนเอง	(4) เกิดนวัตกรรมการสอนของกลุ่ม	ตามระบบที่ร่วมกันออกแบบ
(6) ความมั่นใจในการสอน	สาระการเรียนรู้	(5) ความพึงพอใจในระบบและ
(7) การปรับปรุงพัฒนาการสอน	(5) ความเชี่ยวชาญในการสอนของ	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบ
อย่างต่อเนื่อง	ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	(6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง
(8) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	(6) ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์	กันของครู
	ร่วมกัน	

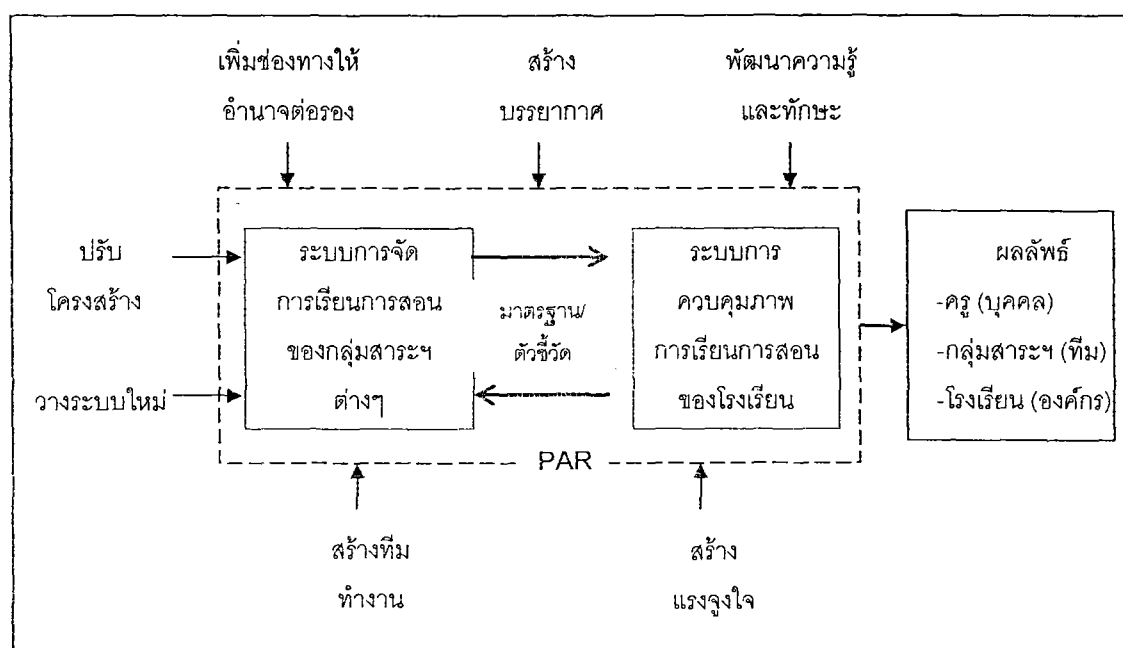
จากตารางจะเห็นว่า มีตัวบ่งชี้เชิงผลลัพธ์ของพลังอำนาจครู ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา ร่วมกันวิเคราะห์ว่าจะเกิดขึ้นจากการโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู มีจำนวนทั้งหมด 20 ตัวบ่งชี้ แยกเป็น ตัวบ่งชี้ระดับบุคคล 8 ตัวบ่งชี้ ระดับทีมงาน 6 ตัวบ่งชี้ และระดับโรงเรียน 6 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้กำหนดวิธีการประเมินหลังการดำเนินการตามโปรแกรมแล้ว

4. รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

จากการวิเคราะห์องค์กรเพื่อนำเสนอข้อมูลพื้นฐาน สภาพการทำงาน และความต้องการ จำเป็นในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในบทที่ 4 นี้ ทำให้ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเข้าใจสภาพตั้งต้นของโรงเรียนที่จะนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบและโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนต่อไป ทั้งนี้ คัสเตอร์บัคและเคอร์นาแกน (Clutterbuck; & Kernaghan. 1994 : 52-53) ได้เสนอว่าสภาพการเปลี่ยนแปลงในองค์กรก่อนและหลังการเสริมสร้างพลังอำนาจพิจารณาได้จากสภาพผู้ปฏิบัติงานว่ามีลักษณะอย่างไร ดังนั้นหากสรุปสภาพตั้งต้นของโรงเรียนจากสภาพผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวก็จะพบว่า ครูในโรงเรียนบางส่วนยังไม่มั่นใจต่อสถานการณ์การทำงานที่ยังไม่มั่นคงทำให้มีความท้อแท้ในการทำงานไม่สูงนัก ยังมีลักษณะที่จะต้องรอคำสั่งในเรื่องที่ไม่มั่นใจมากกว่าที่จะแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งสะท้อนความไม่ไว้วางใจที่จะรับผิดชอบต่อผลร่วมกันระหว่างระดับบริหารกับผู้ปฏิบัติ การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการทำงานยังมีน้อยและเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล ข้อมูลย้อนกลับโดยเฉพาะผลการจัดการเรียนการสอน

ยังเป็นสิ่งที่ต้องการ การสื่อสารในโรงเรียนยังไม่มีกลไกที่ดี ดังนั้นจึงทำให้ครูจึงยังมีความสงสัยหรือความต้องการรับรู้ข้อมูลในโรงเรียน อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์องค์การก็พบว่า ครูทุกคนยังมีพลังที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ดีเพราะยังอยู่ในวัยหนุ่มสาวและไม่มีภาระทางครอบครัว อยากเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องหรือไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความรับผิดชอบสูง รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่พร้อมจะเรียนรู้และเผชิญปัญหาใหม่ๆ หากได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

หลังจากที่มีการศึกษาสภาพการณ์ในโรงเรียนแล้วนำมาปรับแนวคิดตั้งต้นได้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนที่ควรจะเป็น ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 17 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

จากภาพประกอบ จะเห็นว่าองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ปรับเปลี่ยนจากแนวคิดตั้งต้นมี 7 ประการด้วยกันคือ (1) ปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) วางระบบการทำงานใหม่ (3) เพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนาเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน (4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร (5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับครู (6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยกระบวนการสำคัญที่จะเชื่อมโยง

องค์ประกอบทั้ง 7 ประการให้เป็นไปในลักษณะกระบวนการก็คือ การจัดระบบการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระฯ และการวางระบบควบคุมคุณภาพในระดับโรงเรียน

ผลจากการนำรูปแบบและโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจไปใช้ในการพัฒนาโรงเรียน และสิ่งที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการได้นำเสนอไว้ในบทที่ 5

บทที่ 5

ผลการดำเนินงานตามโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

การนำเสนอผลการวิจัยในบทที่ 5 นี้ เป็นการนำเสนอผลตามกระบวนการวิจัยในขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และขั้นที่ 5 การประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ เพื่อให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน โดยนำเสนอเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นผลลัพธ์จากกระบวนการแทรกเสริมตามโปรแกรมฯ ที่พัฒนาขึ้น และส่วนที่สองเป็นการนำเสนอผลลัพธ์ของพลังอำนาจครูที่เกิดจากกระบวนการแทรกเสริมและการสะท้อนผลการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในแต่ละวงรอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลลัพธ์ของกระบวนการแทรกเสริมตามโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

ในวงรอบ 1 ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้ร่วมกันดำเนินการในระหว่างวันที่ 14 – 16 มีนาคม 2548 กำหนดกระบวนการแทรกเสริมอยู่ 3 วิธีการตามลำดับคือ (1) การประชุมปรึกษาหารือ (2) การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน และ (3) การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์โดยใช้เทคนิค SWOT และในวงรอบ 2 ดำเนินการระหว่างวันที่ 25 มีนาคม - 6 พฤษภาคม 2548 โดยใช้กระบวนการแทรกเสริมอีก 3 วิธีการคือ (4) การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน (5) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญา และ (6) การประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแทรกเสริมนั้นเป็นผลงานเชิงประจักษ์ที่สะท้อนวิธีคิดและผลการทำงานของครูแต่ละบุคคล หรือของทีมครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือเป็นภาพรวมของโรงเรียน ซึ่งการนำเสนอผลจะแยกตามวิธีการแทรกเสริมทั้ง 6 วิธี ดังต่อไปนี้

ตาราง 22 จำนวนและร้อยละของครูที่เข้าร่วมกระบวนการแทรกเสริมจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	20	46.51
หญิง	23	53.48
2. สถานภาพ		
ผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่ม	11	25.58
ครูผู้สอน	32	74.42
3. สังกัดกลุ่มสาระการเรียนรู้		
ภาษาไทย	4	9.30
คณิตศาสตร์	6	13.95
วิทยาศาสตร์	8	18.60
สังคมศึกษา	6	13.95
ดนตรี ศิลปะ	4	9.30
สุขศึกษาและพลานามัย	4	9.30
การทำงานอาชีพและเทคโนโลยี	3	6.97
ภาษาต่างประเทศ	8	18.60
4. ประสบการณ์การสอน		
ต่ำกว่า 1 ปี	4	9.30
1-3 ปี	19	44.18
มากกว่า 3 ปี	20	46.51
รวม	43	100

ในกระบวนการแทรกเสริมที่จัดขึ้นทั้ง 6 วิธีการนั้นมีผู้บริหารและครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ของโรงเรียนสาธิตฯ เข้าร่วมกระบวนการทั้งหมด 43 คน โดยมีครูบางส่วนที่ไม่สามารถเข้าร่วมกระบวนการได้ เนื่องจากติดราชการ ติดภาระศึกษาต่อ หรือมีปัญหาด้านสุขภาพจำนวน 10 คน ซึ่งจากตารางจะเห็นว่าครูโรงเรียนสาธิตฯ เป็นครูชายและครูหญิงในสัดส่วนใกล้เคียงกัน และมีประสบการณ์สอนน้อยกว่า 3 ปี และมากกว่า 3 ปี ในสัดส่วนใกล้เคียงกัน

1.1 ผลลัพธ์จากการประชุมปรึกษาหารือ

วิธีการแทรกเสริมอีกอย่างหนึ่งที่ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงใช้แทรกเสริมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครูในวงรอบ 1 นี้ก็คือ การจากการประชุมปรึกษาหารือ โดยรูปแบบเป็นการประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อระดมความคิดเห็น กำหนดแนวทางและแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อกำหนดและสังเคราะห์ความต้องการของครูทุกคน จัดทำเป็นข้อเสนอต่อมหาวิทยาลัย เพื่อยืนยันความต้องการของครูในการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใน 4 ด้านคือ (1) สถานภาพและระบบการจ้างพนักงานของโรงเรียนสาธิตฯ (2) คุณสมบัติและระบบการคัดเลือกครูผู้สอน (3) การพัฒนานักวิชาการ และ (4) สวัสดิการ ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

(1) สถานภาพและระบบการจ้างพนักงานของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลการประชุมปรึกษาหารือในกลุ่มใหญ่และจัดทำเป็นข้อเสนอต่อมหาวิทยาลัย ได้ข้อสรุปในเรื่องสถานภาพว่าผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนสาธิตฯ ควรปรับปรุงตำแหน่งจากการเป็น “ลูกจ้างชั่วคราว” ให้มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มแรก พนักงานวิชาการ ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอน ควรจะมีตำแหน่ง ดังนี้

- (1) ครูปฏิบัติการ
- (2) ครูผู้ชำนาญการ
- (3) ผู้เชี่ยวชาญ
- (4) ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

กลุ่มที่สอง พนักงานปฏิบัติการ ทำหน้าที่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ควรมีตำแหน่งดังนี้

- (1) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
- (2) เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์/เทคโนโลยี
- (3) เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา หรือตำแหน่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มที่สาม พนักงานจ้างตามภารกิจ ทำหน้าที่ปฏิบัติงานเฉพาะกิจหรือชั่วคราว เช่น นักการ คนสวน แม่บ้าน เป็นต้น

สำหรับระบบการจ้างทั้ง 3 กลุ่มนั้น ที่ประชุมมีการระดมสมองและจัดทำเป็นข้อสรุปดังนี้

- 1) พนักงานทุกตำแหน่งให้จ้างตามระบบและอัตราเงินเดือนของมหาวิทยาลัย

2) พนักงานวิชาการจะต้องทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลา 1 ปี และได้รับเงินเดือนในอัตราปริญญาตรี แล้วได้รับการประเมินก่อนบรรจุเป็นพนักงาน ถ้าผลการประเมินไม่ผ่าน ให้พิจารณายกเลิกสัญญาจ้าง

3) การพิจารณาความดีความชอบ หรือโบนัสให้พิจารณาจากผลประกอบการของโรงเรียน

(2) คุณสมบัติและระบบการคัดเลือกครูผู้สอน

ผลการประชุมปรึกษาหารือในกลุ่มใหญ่และจัดทำเป็นข้อเสนอต่อมหาวิทยาลัย ได้ข้อสรุปในเรื่องคุณสมบัติและระบบการคัดเลือกครูผู้สอนของโรงเรียนต่อไปควรยึดหลักการ ดังนี้

คุณสมบัติของครูที่จะรับเข้ามาปฏิบัติงาน ควรเป็นดังนี้

1) วุฒิการศึกษาของครูต้องจบตรงตามสาขาที่เปิดรับ หากไม่มีวุฒิต่างครู จะต้องเข้ารับการศึกษารอบรองตามเวลาที่กำหนด

2) มีผลการเรียนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.75 ถ้าไม่อยู่ในเกณฑ์ให้ขึ้นอยู่กับผลการพิจารณาของคณะกรรมการและความจำเป็นของโรงเรียน

3) มีความสามารถด้านคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี

4) ไม่มีปัญหาเรื่องที่พัก

ระบบการคัดเลือก ควรเป็นดังนี้

1) มีการทดสอบข้อเขียนภาควิชาการ และทดสอบปฏิบัติการสอน

2) การสัมภาษณ์ให้ดำเนินการโดยคณะครูของกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อพิจารณาว่าสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับคณะครูของกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้หรือไม่

(3) การพัฒนาบุคลากร

ผลการประชุมปรึกษาหารือในกลุ่มใหญ่และจัดทำเป็นข้อเสนอต่อมหาวิทยาลัย ได้ข้อสรุปในเรื่องการพัฒนาครูของโรงเรียนควรดำเนินการ ดังนี้

1) การศึกษาต่อ ควรเปิดโอกาสให้ครูศึกษาต่อได้ทั้งในมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยอื่นๆ โดยได้รับทุนสนับสนุนจากโรงเรียน

2) การฝึกอบรม ครูควรได้รับการฝึกอบรมทุกปี เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะปฏิบัติ และได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์

3) การศึกษาดูงาน ควรดำเนินการทุกปีเพื่อให้ครูมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง และปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

4) การวิจัย ควรสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดฝึกอบรมทักษะการวิจัย และสนับสนุนทุนวิจัยสำหรับครูทุกปี

(4) สวัสดิการของบุคลากรโรงเรียนสาธิต

ผลการประชุมปรึกษาหารือในกลุ่มใหญ่และจัดทำเป็นข้อเสนอต่อมหาวิทยาลัย ได้ข้อสรุปในเรื่องระบบสวัสดิการโรงเรียนสาธิต ควรมีดังนี้

- 1) ที่อยู่อาศัย เช่น บ้านพัก แพลต ลีทเบ็กค่าเช่าบ้าน หรือจัดตั้งกองทุนเพื่อซื้อ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น
- 2) มีกองทุนสนับสนุนทุนการศึกษาต่อ หรือการฝึกอบรม
- 3) จัดตั้งหรือเข้าสู่ระบบสหกรณ์ออมทรัพย์
- 4) มีกองทุนบำเหน็จบำนาญ

การประชุมปรึกษาหารือในกลุ่มครูและผู้บริหารโรงเรียนสาธิตฯ นี้ มีลักษณะที่เป็นไปแบบ “เปิดใจ” ให้แต่ละฝ่ายแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ พร้อมเสนอแนวทาง วิถีปฏิบัติที่เป็นไปได้ด้วยหลักเหตุผล ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์บรรยากาศประชาธิปไตยที่ครูและผู้บริหารมีโอกาสได้ทราบจุดยืนซึ่งกันและกัน นำไปสู่ข้อสรุปของที่ประชุมร่วมกันในที่สุด ซึ่งผลสรุปจากการประชุมครั้งนี้ที่ประชุมมีมติให้ทีมผู้บริหารโรงเรียนนำข้อสรุปนี้เสนอต่ออธิการบดี และผู้เกี่ยวข้องในระดับมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการแสดงความต้องการจำเป็นและการมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียนต่อประเด็นการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนสาธิต

1.2 ผลลัพธ์จากการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน

ผลลัพธ์ของกระบวนการแทรกเสริมด้วยวิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานให้กับครูผู้สอนโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 37 คน โดยอบรมทั้งหมด 6 ด้าน ซึ่งในการออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมการอบรมในทุกหัวข้อจะเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ผลการฝึกอบรมมีดังต่อไปนี้

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจากการประเมินตนเองด้านความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอนของครูก่อนและหลังการฝึกอบรม (N=37)

รายการประเมิน	ก่อน		หลัง	
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D
1. การวิเคราะห์หลักสูตร	2.97	.79	3.70	.62
2. การออกแบบหน่วยการเรียนรู้	2.65	.72	3.89	.52
3. การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้	2.73	.65	4.05	.70
4. วิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย	2.68	.71	3.94	.70
5. การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เรียน	2.68	.58	3.78	.63
6. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	2.24	.92	3.86	.75
รวม	2.55	.53	3.88	.48

จากตาราง 23 จะเห็นว่าครูมีความรู้และทักษะการปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้านก่อนการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.55 แต่หลังการฝึกอบรมพบว่าครูมีความรู้และทักษะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีทั้ง 6 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.88

ตาราง 24 ผลการเปรียบเทียบความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอนจากการประเมินตนเองของครูก่อนและหลังการฝึกอบรม

แหล่งข้อมูล	N	$\bar{x}$	S.D	t
หลังการฝึกอบรม	37	3.88	.48	16.501**
ก่อนการฝึกอบรม	37	2.55	.53	

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตาราง 24 พบว่าครูมีความรู้และทักษะการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และจากการสังเกตอย่างมีส่วนร่วมในกระบวนการฝึกอบรมรวมทั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทีมวิทยากร พบว่า ครูมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สูงมาก และเรียนรู้ได้เร็วเนื่องจากมีความรู้พื้นฐานดีเพราะส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเฉพาะสาขามา และมีความกระตือรือร้นที่จะแสดงออกและเสนอความคิดเห็น รวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์สูงมาก

1.3 ผลลัพธ์จากการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์

การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นการประชุมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างเวทีให้ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งหมด 9 กลุ่มสาระฯ ได้มีโอกาสที่จะทบทวนและวิเคราะห์สภาพการทำงานของกลุ่มโดยใช้เทคนิค SWOT วิเคราะห์ปัจจัยภายในกลุ่มที่เป็นจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weakness) ในการทำงานทั้งในด้านบุคลากร อุปกรณ์ และการบริหารจัดการ และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกกลุ่มทั้งในระดับโรงเรียน มหาวิทยาลัย และชุมชนผู้ปกครองที่เป็นโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ในการทำงานของกลุ่ม

1.4 ผลลัพธ์ของการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน

การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงานนั้นดำเนินการโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้เรียนเชิญเพื่อให้คำแนะนำในลักษณะชี้แนะการทำงานให้กับครูภายหลังที่ได้รับการอบรมทักษะการปฏิบัติงานไปแล้ว โดยใช้ให้คำปรึกษาจะใช้วิธีประชุมคณะครูตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ แล้วให้ครูเสนอปัญหาที่ประสบอยู่เพื่อขอคำชี้แนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งข้อมูลที่น่าเสนอต่อไปนี้เป็นผลสรุปจากการให้คำปรึกษาที่เกิดขึ้นระหว่างครูกับผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งเป็นข้อมูล 3 ส่วนคือ สิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูหลังการฝึกอบรม ปัญหาในการเรียนการสอน และข้อเสนอแนะในการให้คำปรึกษา

1.5 ผลลัพธ์จากการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา

การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา เป็นการประชุมทีมในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อช่วยกันกำหนด (1) เป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มสาระฯ ในปีการศึกษา 2548 (2) วิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มฯ ที่จะสามารถดำเนินการได้ (3) พันธะภาระรับผิดชอบของทุกคนในกลุ่มที่ต้องทำร่วมกัน (4) ภาพความสำเร็จที่ทุกคนต้องการเห็นร่วมกัน ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการประชุมมาจากการระดมสมองของครูทุกคนในกลุ่มสาระฯ

1.6 ผลลัพธ์ของการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ

กระบวนการแทรกเสริมโดยการประชุมเพื่อวางระบบการควบคุมคุณภาพการเรียนการสอน เป็นการดำเนินการประชุมโดยกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนร่วมกับครูในกลุ่มสาระฯ ซึ่งมีการระดมสมองเพื่อปรับปรุงโครงสร้างและระบบการเรียนการสอนในกลุ่มสาระฯ ให้มีความคล่องตัวและเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งสามารถตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบได้ ซึ่งจะทำให้ครูรับรู้และกำหนดบทบาทในกลุ่มสาระฯ ร่วมกัน เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม และปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงานของโรงเรียนด้วย โดยการวางระบบจะประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพในองค์กรด้วยวงจร PDCA ซึ่งผลลัพธ์จากการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของแต่ละกลุ่มสาระฯ ที่สามารถนาระบบไปดำเนินการได้ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2548 ประกอบด้วยขั้นตอนการทำงาน (flowchart) วิธีการมาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์โรงเรียน รวมทั้งบันทึกมาตรฐานที่ใช้

การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัตินั้น แต่ละกลุ่มสาระฯ จะมีการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ครูทุกคนในกลุ่มจะต้องดำเนินการร่วมกัน และลำดับขั้นตอนที่จะปฏิบัติก่อนหลัง แล้วเขียนออกมาในรูปความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ที่เรียกว่า ผังกระบวนการเพื่อให้ทุกคนในกลุ่มสาระฯ เข้าใจและปฏิบัติได้ตรงกัน แล้วฝ่ายวิชาการของโรงเรียนก็จะกำหนดเป็นผังกระบวนการควบคุมคุณภาพโดยรวมทั้งโรงเรียน

รายละเอียดผลลัพธ์ของกระบวนการแทรกเสริมตั้งแต่วิธีที่ 1.3 – 1.6 นำเสนอในภาพรวมตามกลุ่มสาระฯ ได้ดังต่อไปนี้

1) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

1.1) ผลลัพธ์จากการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
จุดแข็ง 1) ครูมีความรู้ความสามารถสูง (เกียรตินิยม 90%) 2) ครูมีความคิดสร้างสรรค์ 3) ครูมีความรับผิดชอบ 4) ครูมีอายุน้อย ยังไม่มีการะ จึงทุ่มเทเวลากับการเรียนการสอนเต็มที่ 5) ครูมีวัยใกล้เคียงกับนักเรียน จึงเข้าใจธรรมชาติของผู้เรียนได้	โอกาส 1) อยู่ใกล้แหล่งการเรียนรู้ แหล่งการศึกษา จึงมีโอกาสพัฒนาได้เต็มที่ 2) มีโอกาสสูงในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มศักยภาพของครูผู้สอน 3) มหาวิทยาลัยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน 4) ผู้ปกครองนักเรียนมีความสามารถ และมีกำลังเงินในการเรียนสูง
จุดอ่อน 1) ครูในกลุ่มสาระมีภาระงานรอง (เป็นหัวหน้างาน) ทุกคน จึงเบียดบังเวลาในการทำการเรียนการสอน 2) งบประมาณที่จะมาพัฒนาการเรียนการสอน มีน้อย 3) ผู้ปกครองขาดความเข้าใจในกระบวนการเรียนการสอนของครู 4) ครูมีการเข้าออกทุกภาคเรียนจึงทำให้การเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง	อุปสรรค 1) ขาดงบประมาณในการจัดกิจกรรมและพัฒนา 2) คณะที่เปิดสอนไม่ตรงกับความต้องการของครูที่จะศึกษาต่อ (ถ้ารับทุนจากมหาวิทยาลัย ต้องเรียนคณะที่มหาวิทยาลัยหรือโรงเรียนจัดให้) 3) ขาดการเปิดตัวหรือการติดต่อประสานงานกับองค์กรภายนอก 4) ขาดโอกาสในการศึกษาดูงานเพื่อเปิดโลกทัศน์ใหม่ทางการศึกษา

จากตาราง 25 จะพบว่ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย มีปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งคือ ตัวครูที่มีความสามารถทางวิชาการ อายุยังไม่มากจึงทุ่มเทเวลาให้กับงานได้เต็มที่ ขณะที่จุดอ่อนก็คือ ครูไม่ได้ทำการสอนอย่างเดียวแต่ยังมีภาระงานอื่นๆ และการลาออกของครูทุกภาคเรียน ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสก็คือ การเป็นโรงเรียนสาธิตที่ผู้ปกครองนักเรียนมีความพร้อม และได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยให้ศึกษาต่อ แต่อุปสรรคก็คือ ต้องศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย มหาสารคามเท่านั้นจึงจะได้รับทุนสนับสนุน ซึ่งคณะที่เปิดสอนไม่ตรงกับความต้องการของครู

1.2) ผลลัพธ์ของการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน

สิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูหลังการฝึกอบรม

สิ่งที่ครูผู้สอนแต่ละคนได้สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้และทักษะใหม่ๆ ที่เกิดจากการฝึกอบรมและได้นำมาปฏิบัติจริงในการจัดการเรียนการสอน มี 3 ประเด็นคือ

(1) ครูวิเคราะห์กลุ่มผู้เรียนพบว่า นักเรียนโรงเรียนสาธิตฯ จะเป็นเด็กที่เรียนเก่ง ดังนั้น ในการเรียนวิชาภาษาไทยนักเรียนจึงไม่ให้ความสำคัญมากนัก ทั้งนี้ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจะให้ความสนใจในการเรียนมากกว่ากลุ่มนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย และในกลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลายก็พบว่า นักเรียนสายศิลป์-ภาษา ให้ความสนใจมากกว่าสายวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ ซึ่งครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุเนื่องมาจากการสอบเข้าเรียนต่อมหาวิทยาลัย นักเรียนคิดว่าวิชาภาษาไทยมีผลน้อย จึงให้ความสำคัญกับวิชานี้น้อย เมื่อเทียบกับวิชาอื่น

(2) ในการสอนเพื่อสร้างความสนใจในการเรียนวิชานี้ “ครูต้องแพรวพราวในการสอน” กล่าวคือ ครูต้องใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย มีลีลา (style) การสอนที่เร้าความสนใจ และก็ต้องสอนเนื้อหาอย่างเข้มข้น เพื่อแสดงให้เห็นนักเรียนเห็นว่า วิชาภาษาไทยเป็นวิชาที่ยาก ไม่สามารถเรียนได้ง่ายๆ หากไม่สนใจอย่างจริงจัง

(3) ในการวิเคราะห์เนื้อหาที่จะเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า เนื้อหาเรื่องประโยคยากที่สุด นักเรียนไม่ชอบเรียน ส่วนเนื้อหาเฉพาะมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำเป็นต้องสอนเนื้อหาที่เข้มข้นและลงลึก เพื่อช่วยให้นักเรียนมีความเข้าใจและนำไปสอบแข่งขันได้

ปัญหาในการเรียนการสอน

ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อ
ขอรับคำปรึกษาสรุปได้ดังนี้

(1) การสอนของครูยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากครูมีความสามารถ และ
บุคลิกภาพต่างกัน โดยในกลุ่มสาระฯจะมีครูที่สอนเก่ง เด็กชอบเรียน ต้องยังไม่สามารถถ่ายทอด
เทคนิคประสบการณ์ให้คนอื่นเรียนรู้ได้

(2) ครูในกลุ่มสาระฯ มีอัตราการเข้า-ออกบ่อยครั้ง ดังนั้นครูที่เข้ามาใหม่ต้อง
อาศัยช่วงเวลาหนึ่งในการ “คลำทาง” เพื่อปรับตัวและเรียนรู้ ทำให้นักเรียนเสียโอกาสที่จะเรียนรู้
อย่างเต็มที่ไปในชวงนั้น

ข้อเสนอแนะของผู้ให้คำปรึกษา

จากสิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูและปัญหาของครูแต่ละคนในกลุ่มสาระฯ ที่
เสนอมานั้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา
แก่กลุ่มสาระฯ สรุปได้ดังต่อไปนี้

(1) ครูในกลุ่มสาระฯ ควรทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้ได้นวัตกรรมการสอนที่ดีๆ ซึ่ง
เป็นจุดแข็งของแต่ละคนออกมา และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (sharing) กันในกลุ่มเป็นประจำ ซึ่ง
จะเป็นการจัดการความรู้ (knowledge management) ในกลุ่มด้วย และจะเป็นวิธีการมาตรฐาน
ในการสอนให้กับครูที่เข้ามาใหม่ได้เรียนรู้อย่างรวดเร็ว

(2) จุดแข็งสำคัญของกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยคือ ความแน่นแฟ้นในการ
ทำงานเป็นทีม ดังนั้นกลุ่มสาระฯ ควรจัดประชุมปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม
สาระฯ อย่างเนืองนิตย์ เพื่อรับรู้ปัญหาและค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน

1.3) ผลลัพธ์จากการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา

เป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มในปีการศึกษา 2548

- (1) นักเรียนแต่ละระดับชั้นมีทักษะทางภาษาดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- (2) โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสาระฯช่วยเสริมสร้างทักษะทางภาษา
ให้กับนักเรียน
- (3) ผู้ปกครองเข้าใจหลักการเรียนการสอนของกลุ่มสาระฯและมีส่วนร่วม
ให้ความร่วมมือในการจัดการเรียน

วิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มฯ ที่จะสามารถดำเนินการได้

- (1) วิเคราะห์หลักสูตรและจัดเนื้อหากิจกรรมให้เหมาะสมกับแต่ละระดับชั้น
- (2) ประชุมวางแผนเพื่อจัดกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับเป้าหมายของกลุ่มสาระฯ
- (3) มีการประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้เรียนให้ร่วมกิจกรรม
- (4) ประสานงานและเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน

พันธะภาระรับผิดชอบของทุกคนในกลุ่มที่ต้องทำร่วมกัน

- (1) ประชุมระดมความคิด และมอบหมายงาน
- (2) รับผิดชอบหน้าที่ของตนเต็มความสามารถ
- (3) ประชุมเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญาที่เกิดขึ้น
- (4) ร่วมประเมินผลในกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยกัน
- (5) ร่วมหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป

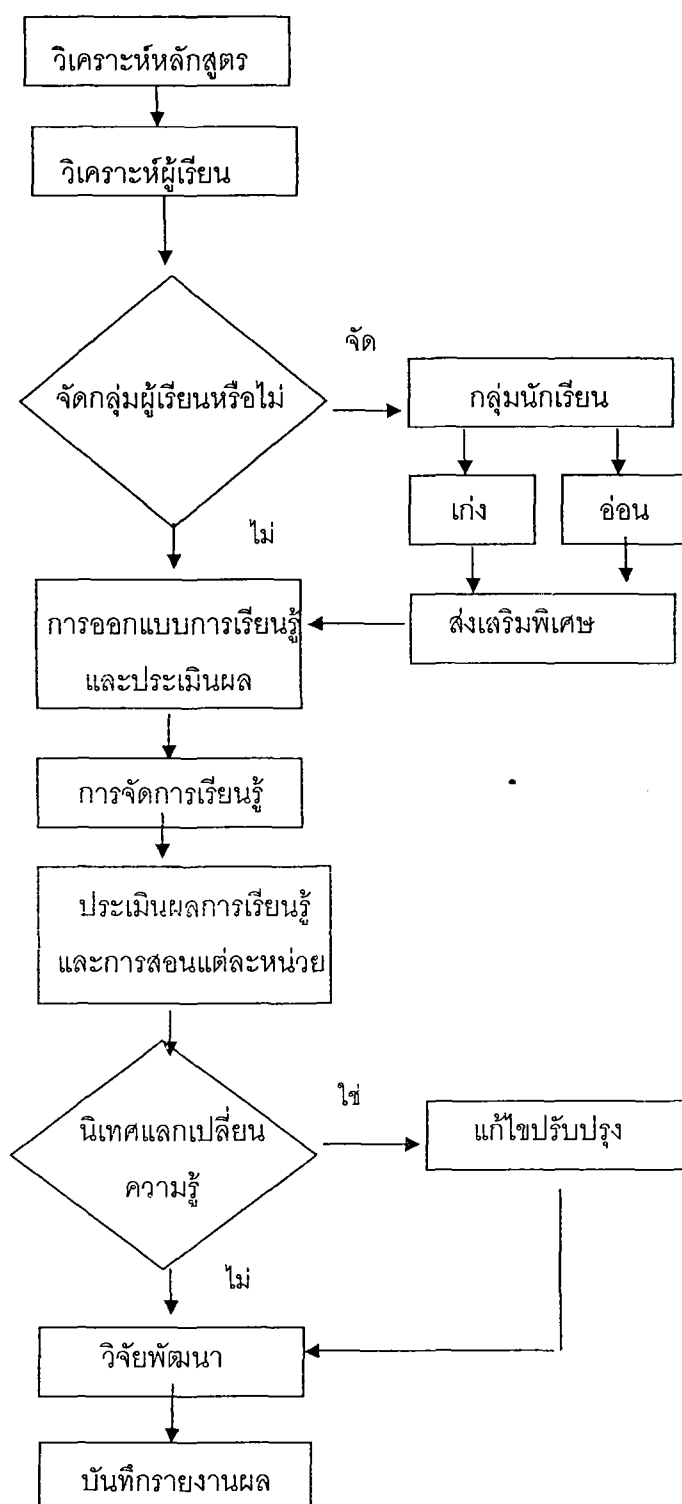
ภาพความสำเร็จที่ทุกคนต้องการเห็นร่วมกัน

- (1) นักเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- (2) ผู้ปกครองเข้าใจครู และมีส่วนร่วม และสนับสนุนการเรียนการสอน
- (3) ครูมีความสามัคคีและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
- (4) ครูมีความรับผิดชอบ และรักการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- (5) ครูทุกคนมีความมั่นคงในชีวิต รู้สึกว่าตัวเองปลอดภัยทั้งสถานภาพและ

การเงิน

1.4) ผลลัพธ์ของการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ

ขั้นตอนของระบบการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย



ภาพประกอบ 18 ขั้นตอนระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

2) กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์

2.1) ผลลัพธ์จากการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
จุดแข็ง 1) อาจารย์ในกลุ่มสาระฯ ยังมีอายุน้อยอยู่ มีความมุ่งมั่นสูง และทุ่มเทให้การเรียนการสอนอย่างเต็มที่ 2) มีความสัมพันธ์เข้าใจกันดีระหว่างผู้เรียนและผู้สอน (อายุต่างกัันน้อย)	โอกาส 1) โอกาสที่อาจารย์จะได้รับการอบรมเพิ่มความรู้ หรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 2) มีโอกาสพัฒนาตนเอง เช่น การสอน การวิจัย ในชั้นเรียนจากคณะศึกษาศาสตร์
จุดอ่อน 1) อาจารย์ในกลุ่มสาระฯ ยังมีประสบการณ์ในการสอนน้อย มีเทคนิค มีวิธีการสอนยังน้อยอยู่ 2) มีการปรับเปลี่ยนอาจารย์เข้า-ออก บ่อยครั้ง ทำให้การเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง 3) อาจารย์ส่วนมากในกลุ่มสาระฯ ไม่มีความรู้ในด้านหลักสูตรโดยเฉพาะ	อุปสรรค งบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร สื่อการสอนยังไม่เพียงพอ

จากตาราง 26 จะเห็นว่าปัจจัยภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ที่เป็นจุดแข็งก็คือ การที่ครูอายุน้อย มีความมุ่งมั่นสูง ซึ่งก็เป็นจุดอ่อนเช่นกันคือ เมื่ออายุน้อยประสบการณ์การสอนก็น้อยเช่นกัน และส่วนมากก็ไม่มีความรู้เรื่องหลักสูตรเพราะไม่ได้จบทางศึกษาศาสตร์โดยตรง ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสก็คือ การมีโอกาที่จะพัฒนาตนเองในด้านวิชาการเพิ่มเติม ส่วนอุปสรรคก็คือ งบประมาณในการพัฒนายังไม่เพียงพอ

2.2) ผลลัพธ์ของการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน

สิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูหลังการฝึกอบรม

สิ่งที่ครูผู้สอนแต่ละคนได้สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้และทักษะใหม่ๆ ที่เกิดจากการฝึกอบรมและได้นำมาปฏิบัติจริงในการจัดการเรียนการสอน มี 2 ประเด็นคือ

(1) ครูวิเคราะห์กลุ่มผู้เรียนพบว่า นักเรียนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับวิชาคณิตศาสตร์เพราะเป็นวิชาที่ต้องใช้ในการศึกษาต่อ ดังนั้นการสอนของครูจึงมุ่งเน้นการสอนให้เด็กเกิดความรู้ได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลว่านักเรียนจะไม่อยากเรียนคณิตศาสตร์

(2) ในการสอนควรเตรียมตัวในการสอนเป็นอย่างดี เพื่อไม่ให้นักเรียนเบื่อหน่ายจากการเรียน โดยเฉพาะเด็กเก่งที่เรียนรู้ได้เร็ว ซึ่งครูสามารถใช้หลักการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากการอบรมมาใช้ในห้องเรียนได้ เพื่อให้นักเรียนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง ไม่มุ่ง “การเรียนรู้แบบตัว” เพื่อสอบเรียนต่ออย่างเดียว

ปัญหาในการเรียนการสอน

ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอรับคำปรึกษาสรุปได้ดังนี้

(1) ครูเห็นว่า การบูรณาการเนื้อหาวิชาคณิตศาสตร์ทำได้ยาก และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายอยากเรียนแบบเน้นการนำไปใช้สอบเรียนต่อมากกว่า

(2) โอกาสที่ครูในกลุ่มสาระฯ จะประชุมพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเทคนิคการสอนมีน้อย ทำให้เทคนิคการสอนที่ครูแต่ละคนใช้เป็นเรื่องเฉพาะบุคคล

ข้อเสนอแนะของผู้ให้คำปรึกษา

จากสิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูและปัญหาของครูแต่ละคนในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอมานั้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาแก่กลุ่มสาระฯ สรุปได้ดังต่อไปนี้

(1) กลุ่มสาระฯ ควรจัดประชุมปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระฯ เป็นประจำ เพื่อรับรู้ปัญหาร่วมกันและค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน

(2) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนควรเน้นกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสร้างคุณลักษณะตามมาตรฐานการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ซึ่งจะช่วยลดการสอนที่เน้นการ “ติวข้อสอบ” ได้

2.3) ผลลัพธ์จากการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา

เป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มในปีการศึกษา 2548

จัดทำหลักสูตรให้สมบูรณ์ ทันสมัย เอื้ออำนวยแก่ผู้เรียน

วิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มฯ ที่จะสามารถดำเนินการได้

ทำการปรับปรุงโครงสร้างของหลักสูตรภายในกลุ่มสาระอย่างต่อเนื่อง

พันธะภาระรับผิดชอบของทุกคนในกลุ่มที่ต้องทำร่วมกัน

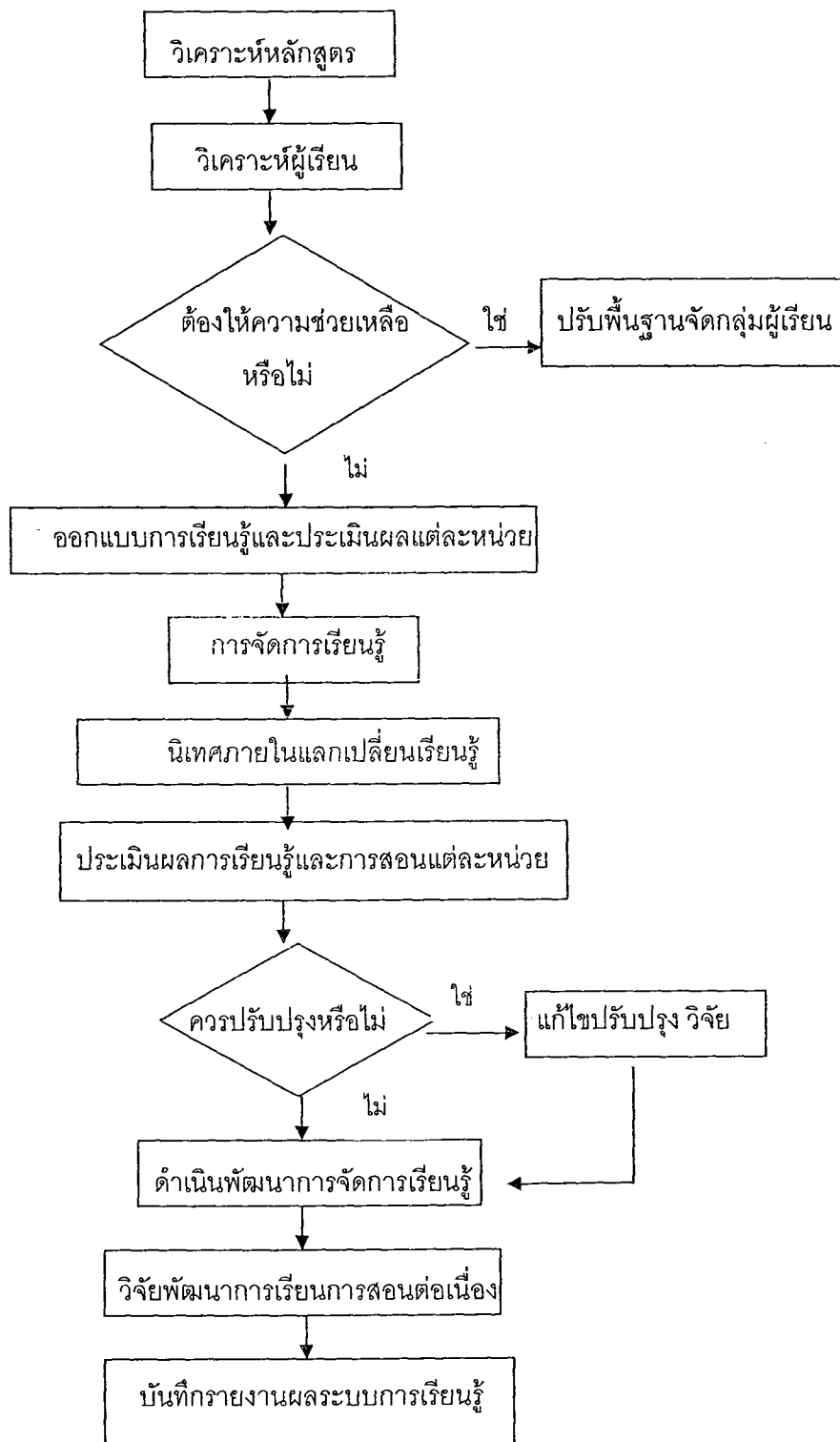
นำหลักสูตรของแต่ละชั้นที่อาจารย์แต่ละคนรับผิดชอบมาประชุมอภิปรายเพื่อปรับปรุงร่วมกัน

ภาพความสำเร็จที่ทุกคนต้องการเห็นร่วมกัน

หลักสูตรที่สร้างขึ้นมีความสมบูรณ์ เหมาะสม และทันสมัยต่อผู้เรียน

2.4) ผลลัพธ์ของการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ

ขั้นตอนของระบบการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์



ภาพประกอบ 19 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์

3) กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์

3.1) ผลลัพธ์จากการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
จุดแข็ง 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถ คุณวุฒิตรงสาขาวิชาที่สอน 2) บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน 3) บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ 4) การร่วมงานกับบุคคลในวัยใกล้เคียงกันทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	โอกาส 1) การศึกษาต่อของครูในระดับที่สูงขึ้น 2) การศึกษาดูงาน อบรม ประชุมเชิงวิชาการ 3) การพัฒนาศักยภาพจากการวิจัยในชั้นเรียน
จุดอ่อน 1) การมีภาระงานมาก คาบสอนมาก มีเวลาปรับปรุงพัฒนางานน้อย 2) การประสานงานหรือการร่วมมือในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนยังมีไม่มากเท่าที่ควร 3) ขาดสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย น่าสนใจ 4) ครูไม่ได้จบทางด้านการสอนทำให้ขาดจิตวิทยาในการสอน 5) บุคลากรมีไม่เพียงพอ	อุปสรรค 1) ความคาดหวังจากผู้ปกครองที่มีต่อผลการเรียนของนักเรียน 2) ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียนและงบประมาณ 3) โรงเรียนมีห้องปฏิบัติการที่รูปแบบและโครงสร้างไม่ถูกต้องและเหมาะสม

จากตาราง 27 จุดแข็งที่เป็นปัจจัยภายในของกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ก็คือ ความรู้ความสามารถ วัย และความมุ่งมั่นของครู ส่วนจุดอ่อนก็คือ ภาระงานที่มาก บุคลากรไม่พอ และยังไม่มีประสบการณ์เรื่องหลักสูตรและวิธีสอน ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสของกลุ่มสาระฯ คือ การมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองทางวิชาการ ส่วนอุปสรรคคือ เรื่องความคาดหวังของผู้ปกครองต่อผลการเรียนของเด็ก งบประมาณสนับสนุน และห้องปฏิบัติการที่ยังไม่เหมาะสมกับการจัดการเรียนการสอน

3.2) ผลลัพธ์ของการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน

สิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูหลังการฝึกอบรม

สิ่งที่ครูผู้สอนแต่ละคนได้สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้และทักษะใหม่ๆ ที่เกิดจากการฝึกอบรมและได้นำมาปฏิบัติจริงในการจัดการเรียนการสอนมี 2 ประเด็นคือ

- (1) ครูสามารถวิเคราะห์ปัญหาการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ในปีการศึกษาที่ผ่านมาได้อย่างเป็นระบบและสามารถกำหนดประเด็นปัญหาที่จะทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและปรับปรุงพัฒนาการสอนของแต่ละคนได้
- (2) กระบวนการฝึกอบรมที่เน้นกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาร่วมกันในกลุ่มสาระฯ ทำให้ครูมีโอกาสได้เรียนรู้เทคนิคการสอนของคนอื่นๆ และมีโอกาสทบทวนการสอนของตน เพื่อนำมาปรับปรุงในปีการศึกษาต่อไป

ปัญหาในการเรียนการสอน

ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอรับคำปรึกษาสรุปได้ดังนี้

- (1) ห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ของโรงเรียนยังไม่พร้อม ออกแบบไม่เหมาะสม เพราะเป็นห้องที่ไม่มีหน้าต่าง ทำให้การทดลองบางอย่างอาจเกิดอันตรายได้ ทำให้ครูต้องหลีกเลี่ยงหรือข้ามไป
- (2) ครูมีปัญหาในการควบคุมชั้นเรียน โดยเฉพาะครูที่เข้ามาทำงานใหม่ เพราะนักเรียนส่วนใหญ่เป็นนักเรียนเก่ง ความรู้พื้นฐานดี มีความสนใจหลากหลาย และกล้าการแสดงออก ครูจึงถูก “ลองภูมิ” อยู่บ่อยครั้ง
- (3) ครูในกลุ่มสาระฯ ทั้งหมดจบสายวิทยาศาสตร์ ไม่ได้จบศึกษาศาสตร์ ดังนั้นจึงขาดประสบการณ์ในการสอน

ข้อเสนอแนะของผู้ให้คำปรึกษา

จากสิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูและปัญหาของครูแต่ละคนในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอมานั้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาแก่กลุ่มสาระฯ สรุปได้ดังต่อไปนี้

- (1) กลุ่มสาระฯ ควรจัดระบบการเรียนการสอน กำหนดวิธีการมาตรฐานในการสอน และมีการประเมินระบบเป็นระยะ
- (2) ประชุมปรึกษาหารือภายในกลุ่มสาระฯ เป็นประจำ เพื่อรับรู้ปัญหา แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน และการควบคุมชั้นเรียน

(3) ครูแต่ละคนควรทำวิจัยชั้นเรียน และนำผลมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อนำไปแก้ปัญหาในระดับชั้นอื่นๆ

3.3) ผลลัพธ์จากการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา

เป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มในปีการศึกษา 2548

- (1) นักเรียนมีเจตคติต่อวิชาวิทยาศาสตร์ที่ดีขึ้น
- (2) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาวิทยาศาสตร์ดีขึ้น
- (3) ครูจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (4) ครูพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้หลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายของกลุ่มฯ ที่จะสามารถดำเนินการได้

- (1) ครูมีความสามัคคีในหมู่คณะในการช่วยกันแก้ปัญหา วางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ
- (2) มีการระดมความคิดของครูในกลุ่มสาระฯ ในด้านการจัดการเรียนการสอน การจัดทำหลักสูตร
- (3) ครูต้องนำกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายไปใช้กับนักเรียน

พันธะภาระรับผิดชอบของทุกคนในกลุ่มที่ต้องทำร่วมกัน

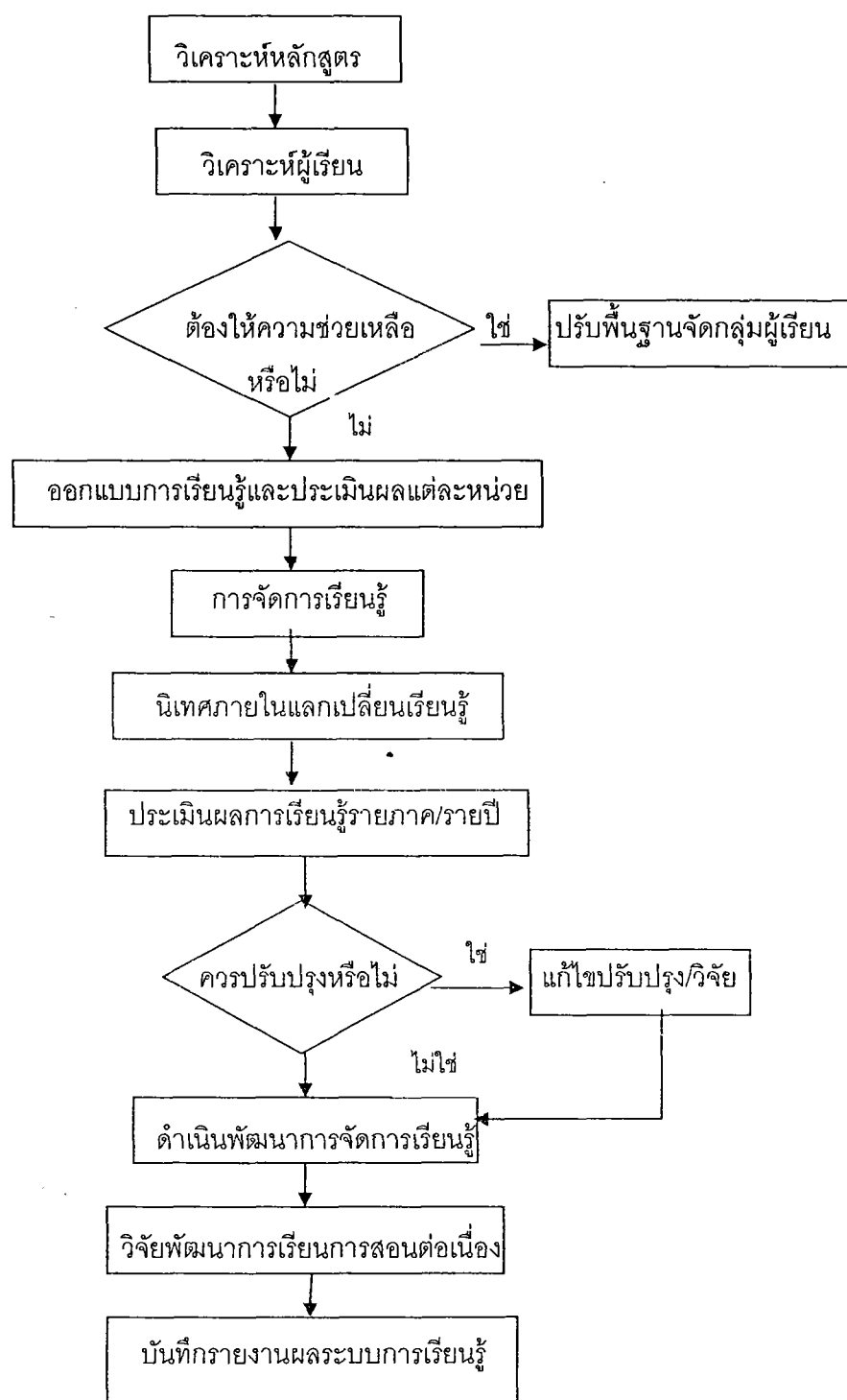
- (1) การปรับปรุงหลักสูตรของกลุ่มสาระฯ ร่วมกัน
- (2) การพัฒนาการเรียนการสอน
- (3) การผลิตสื่อการเรียนการสอนรวมทั้งนวัตกรรมต่าง ๆ
- (4) การแก้ไขปัญหาภายในกลุ่มสาระฯ

ภาพความสำเร็จที่ทุกคนต้องการเห็นร่วมกัน

- (1) นักเรียนมีเจตคติต่อวิชาวิทยาศาสตร์
- (2) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาวิทยาศาสตร์ไม่ต่ำกว่าเกรด 3
- (3) นักเรียนสามารถนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ไปใช้ในการสร้างสรรค์ผลงาน หรือสิ่งที่มีประโยชน์ต่อตนเองและสังคม
- (4) นักเรียนมีศักยภาพในการแข่งขันกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ได้ชนะเลิศ อันดับ 1 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.4) ผลลัพธ์ของการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ

ขั้นตอนของระบบการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์



4) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

4.1) ผลลัพธ์จากการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์

ตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
จุดแข็ง 1) ครูผู้สอนมีความรู้ที่หลากหลาย 2) มีความอิสระในการบริหารงานบุคคลภายในกลุ่มสาระฯ 3) มีความสามัคคี 4) มีความอิสระในการทำงาน 5) ครูผู้สอนรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยอยู่เสมอ	โอกาส 1) มหาวิทยาลัยสนับสนุนในการศึกษาต่อ 2) ใกล้แหล่งการเรียนรู้ (เช่น มหาวิทยาลัย มหาสารคาม) 3) ได้รับโครงการจากภายนอก ในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
จุดอ่อน 1) ขาดแคลนสื่อการสอนที่ทันสมัย และเพียงพอ 2) ขาดแคลนบุคลากร ทำให้มีภาระทางด้านการสอนมาก 3) นักเรียนให้ความสำคัญกับวิชาสังคมไม่มากเท่าที่ควร 4) ความร่วมมือและความสนใจจากนักเรียน	อุปสรรค 1) ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย 2) ขาดแคลนด้านเครือข่ายความร่วมมือภายนอก 3) ขาดการสนับสนุนอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

จากตาราง 28 พบว่า จุดแข็งของการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาอยู่ที่คุณลักษณะของครูที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ขณะที่จุดอ่อนอยู่ที่ธรรมชาติของวิชาที่เด็กมักไม่ให้ความสนใจ รวมทั้งสื่อการสอนที่ไม่เพียงพอ ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสคือ อยู่ใกล้แหล่งเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย ขณะที่อุปสรรคคือ งบประมาณและความร่วมมือกับผู้ปกครองหรือองค์กรภายนอกยังมีน้อย

4.2) ผลลัพธ์ของการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน

สิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูหลังการฝึกอบรม

สิ่งที่ครูผู้สอนแต่ละคนได้สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้และทักษะใหม่ๆ ที่เกิดจากการฝึกอบรมและได้นำมาปฏิบัติจริงในการจัดการเรียนการสอนมี 4 ประเด็นคือ

- (1) ครูสามารถใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายขึ้น โดยเฉพาะการใช้กิจกรรมกลุ่ม
- (2) ครูได้เรียนรู้วิธีคิด และเทคนิคการสอนของครูคนอื่นในกลุ่มสาระฯ และนอกกลุ่มสาระฯ และนำมาปรับใช้ในการสอนของตนเอง
- (3) ครูมั่นใจในการสอนมากขึ้น
- (4) ครูมีโอกาสที่จะปรึกษาร่วมกันในการแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาของกลุ่มสาระฯ

ปัญหาในการเรียนการสอน

ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอรับคำปรึกษาสรุปได้ดังนี้

- (1) นักเรียนไม่ให้ความสำคัญกับวิชาสังคมศึกษามากนัก เพราะคิดว่าง่ายสามารถศึกษาด้วยตนเองได้
- (2) เนื้อหาที่กำหนดไว้ในหลักสูตรมีจำนวนมาก และซ้ำซ้อนกันในแต่ละชั้นปี ทำให้ครูกังวลว่าจะสอนไม่ทัน ทำให้บางครั้งครูต้องใช้วิธีบรรยาย
- (3) โอกาสที่จะเรียนรู้เทคนิคการสอนของครูคนอื่นยังมีไม่มากพอ ซึ่งแต่ละคนก็มีประสบการณ์สอนและจุดเด่นในแต่ละด้าน

ข้อเสนอแนะของผู้ให้คำปรึกษา

จากสิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูและปัญหาของครูแต่ละคนในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอมานั้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาแก่กลุ่มสาระฯ สรุปได้ดังต่อไปนี้

- (1) กลุ่มสาระฯ ควรร่วมกันปรับปรุงหลักสูตรสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมใหม่ โดยพยายามลดเนื้อหาที่ซ้ำซ้อนกันลง
- (2) ครูในแต่ละช่วงชั้นควรวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนและกำหนดหน่วยการเรียนรู้ได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องกัน

(3) จัดการประชุมในกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นประจำ เพื่อรับรู้ข้อมูล ปัญหา และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

4.3) ผลลัพธ์จากการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา

เป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มในปีการศึกษา 2548

- (1) นักเรียนมีความสนใจในวิชาสังคมมากยิ่งขึ้น
- (2) ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน

วิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มฯ ที่จะสามารถดำเนินการได้

- (1) กระตุ้นโดยการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนและสื่อการสอน
- (2) ครูแสวงหาแหล่งพัฒนาความรู้ / การศึกษาต่อ / การฝึกอบรม

พันธะภาระรับผิดชอบของทุกคนในกลุ่มที่ต้องทำร่วมกัน

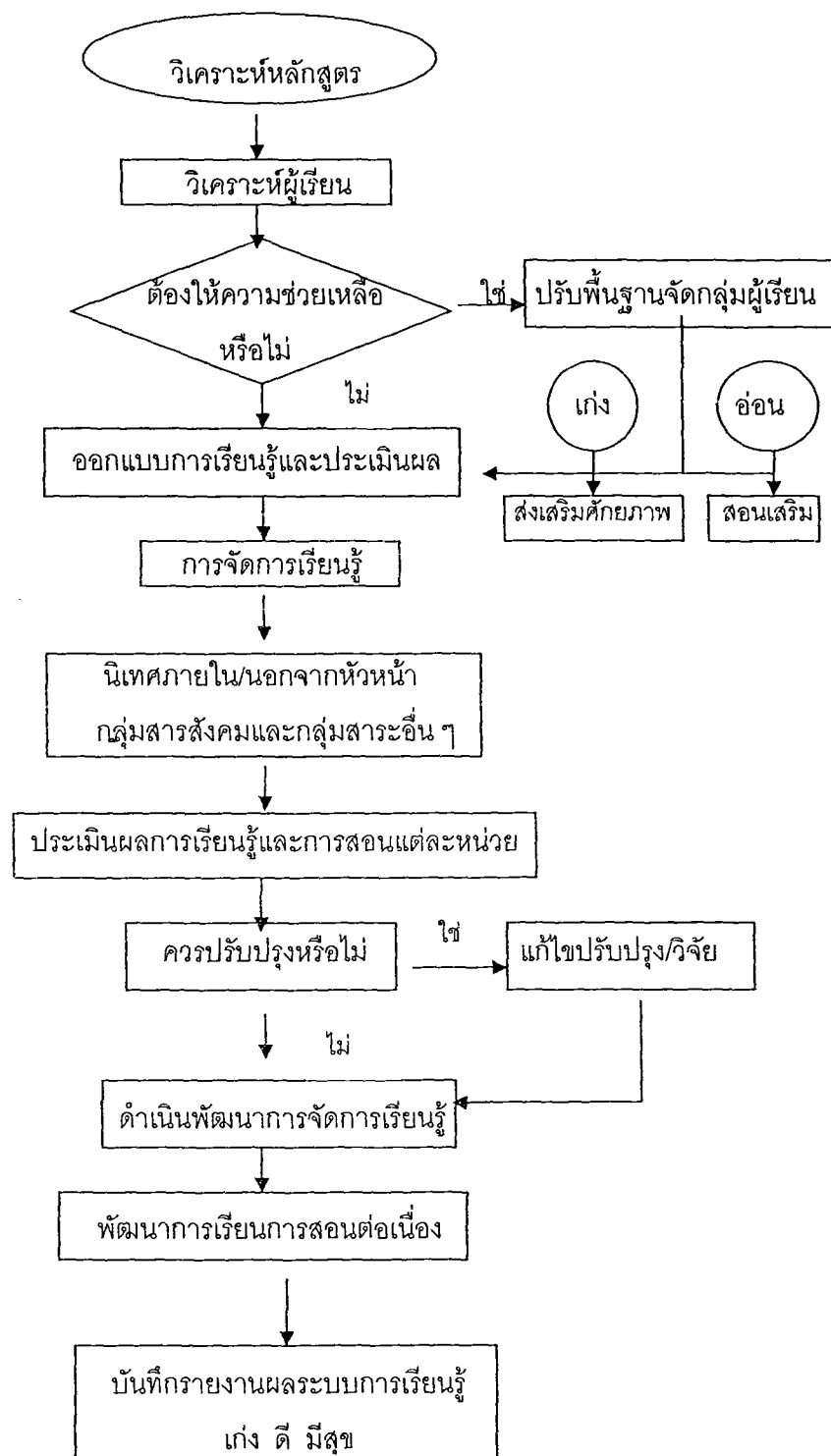
พัฒนาความสามารถทางวิชาการทุกด้านการสอน / สื่อการสอน การจัดการใน
ชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ

ภาพความสำเร็จที่ทุกคนต้องการเห็นร่วมกัน

- (1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในรายวิชาสังคมสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนา
ด้านศีลธรรมและจริยธรรม
- (2) ครูมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับการทำงาน

4.4) ผลลัพธ์ของการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ

ขั้นตอนของระบบการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และ
วัฒนธรรม



ภาพประกอบ 21 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา
ศาสนา และวัฒนธรรม

5) กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา

5.1) ผลลัพธ์จากการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์

ตาราง 29 ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
จุดแข็ง 1) ผู้สอนจบตามสาขาที่ตนเองสอน 2) ความร่วมมือกันภายในกลุ่มสาระฯ 3) มีบุคลากรเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน 4) จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเป็นประจำทุกปี	โอกาส โอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน
จุดอ่อน 1) สื่อและอุปกรณ์ในการสอนยังไม่เพียงพอ 2) การประชุมและร่วมปรึกษาหารือค่อนข้างน้อย 3) เวลาในการเตรียมการจัดการเรียนการสอนค่อนข้างน้อยเนื่องจากบุคลากรมีภาระงานรองอื่น ๆ มาก 4) ระดับการศึกษาของอาจารย์ในกลุ่มสาระฯ อยู่ในระดับปริญญาตรี 5) ไม่มีสถานที่ปฏิบัติงานของกลุ่มสาระฯ (ห้องกลุ่มสาระฯ)	อุปสรรค 1) ขาดงบประมาณในการจัดการ 2) สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการเรียนการสอน

จากตาราง 29 พบว่า จุดแข็งในการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาที่เป็นปัจจัยภายในคือ กลุ่มสาระฯ มีครูเพียงพอและจบการศึกษามาตรงสาขา ส่วนจุดอ่อนที่พบคือ การจัดการภายในกลุ่มสาระฯ ยังไม่ดี เช่น การประชุม หรือการเตรียมการสอน รวมทั้งสื่ออุปกรณ์และสถานที่ยังไม่พร้อม ส่วนปัจจัยภายนอกก็เช่นเดียวกับกลุ่มสาระฯ อื่นที่กล่าวมาแล้วคือ โอกาสในการพัฒนาตนเองมีมาก ขณะที่งบประมาณและสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนยังเป็นอุปสรรคต่อการจัดการเรียนการสอน

5.2) ผลลัพธ์ของการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน

สิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูหลังการฝึกอบรม

สิ่งที่ครูผู้สอนแต่ละคนได้สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้และทักษะใหม่ๆ ที่เกิดจากการฝึกอบรมและได้นำมาปฏิบัติจริงในการจัดการเรียนการสอนมี 2 ประเด็นคือ

- (1) ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นให้นักเรียนลงมือปฏิบัติมากขึ้น
- (2) ครูเรียนรู้วิธีการวิจัยในชั้นเรียน สามารถวิเคราะห์ปัญหาการเรียนการสอนของกลุ่มสาระฯ และวางแผนการวิจัยในชั้นเรียนในรูปแบบร่วมมือ (collaborative action research) ในปีการศึกษา 2548

ปัญหาในการเรียนการสอน

ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอรับคำปรึกษาสรุปได้ดังนี้

- (1) นักเรียนไม่ให้ความสำคัญกับวิชาสุขศึกษาและพลศึกษามากนัก โดยเฉพาะนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย
- (2) สถานที่และอุปกรณ์การเรียนการสอนยังไม่พร้อม โดยเฉพาะสนามกีฬาต้องไปเรียนในสนามของมหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ไกลทำให้เสียเวลาเดินทางมาก

ข้อเสนอแนะของผู้ให้คำปรึกษา

จากสิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูและปัญหาของครูแต่ละคนในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอมานั้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาแก่กลุ่มสาระฯ สรุปได้ดังต่อไปนี้

- (1) กลุ่มสาระฯ ควรเสนอให้ร่วมกันกำหนดตารางเรียนวิชาพลศึกษาไว้ในตอนบ่ายหรือคาบสุดท้ายของแต่ละวันเพื่อลดปัญหาการเดินทางไปเรียน และอากาศที่ร้อน ซึ่งมีผลกระทบต่อการเรียนรู้วิชาอื่นของนักเรียน
- (2) จัดการประชุมในกลุ่มสาระฯ เป็นประจำ เพื่อรับรู้ข้อมูล ปัญหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

5.3) ผลลัพธ์จากการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา

เป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มในปีการศึกษา 2548

- (1) นักเรียนมีผลการเรียนอยู่ในระดับที่ดี
- (2) นักเรียนมีทัศนคติต่อการเรียนรายวิชาสุขศึกษาและพลศึกษาที่ดีขึ้น
- (3) มีการพัฒนาหลักสูตรและแผนการสอนที่ดี
- (4) มีการจัดกิจกรรมในรูปแบบที่หลากหลาย
- (5) มีเอกสารประกอบการสอนที่สอดคล้องกับวิชาที่เรียนและทันสมัย

วิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายของกลุ่มฯ ที่จะสามารถดำเนินการได้

- (1) อาจารย์มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
- (2) สร้างความกระตือรือร้นให้มากขึ้น
- (3) มีการร่วมปรึกษาหารือกันอย่างเป็นระบบ
- (4) จัดระบบการจัดเก็บเอกสาร
- (5) ขอคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ในแต่ละด้าน

พันธะการรับผิดชอบของทุกคนในกลุ่มที่ต้องทำร่วมกัน

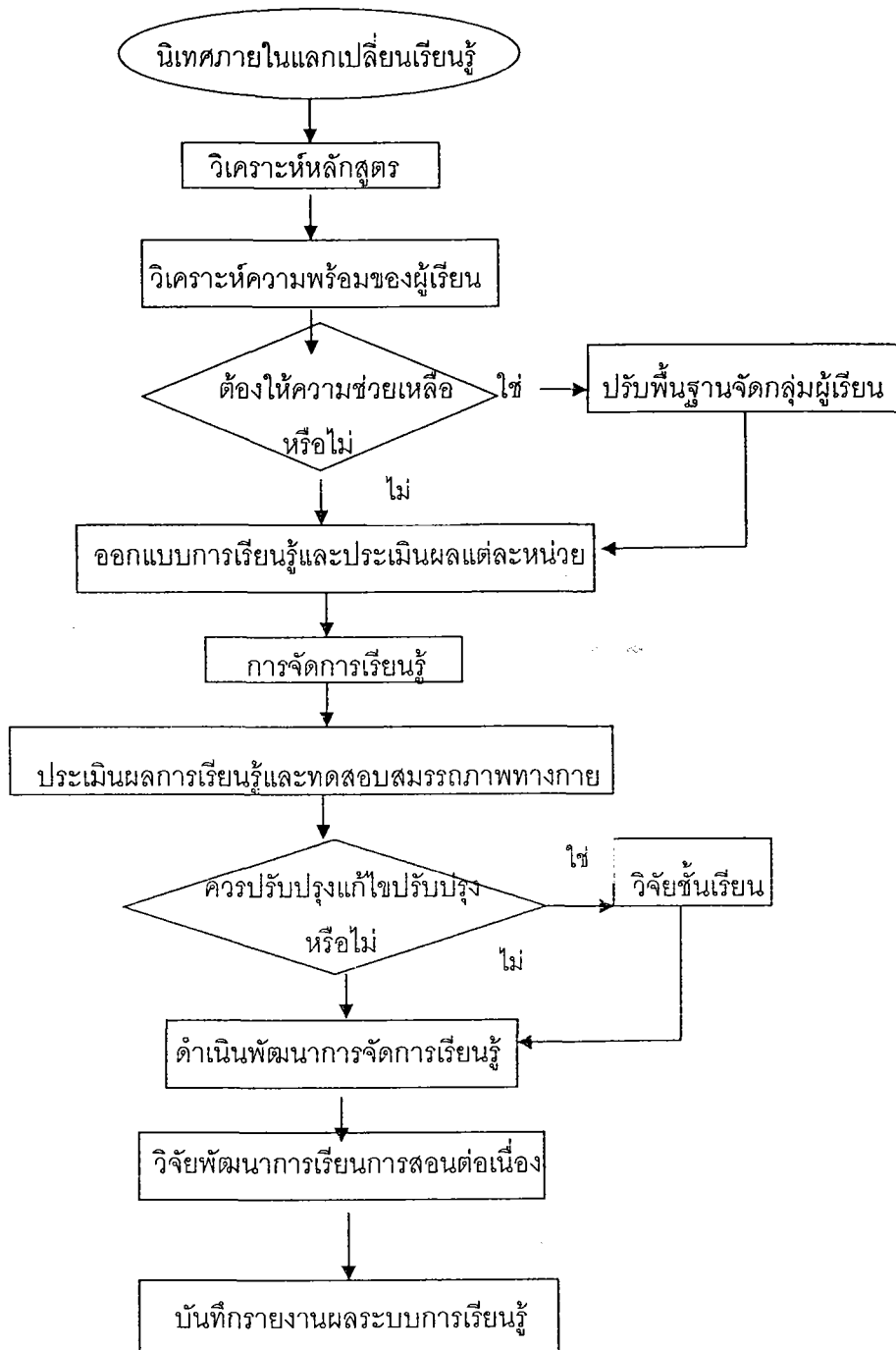
- (1) จัดทำแผนการสอนในรายวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ
- (2) เข้าร่วมประชุมร่วมกันทุกครั้ง

ภาพความสำเร็จที่ทุกคนต้องการเห็นร่วมกัน

กลุ่มสาระฯ มีผลงานและศักยภาพตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

4.4) ผลลัพธ์ของการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ

ขั้นตอนของระบบการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้พลศึกษา/สุขศึกษา



ภาพประกอบ 22 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้พลศึกษาและ
พลศึกษา

6) กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

6.1) ผลลัพธ์จากการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์

ตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

ปัจจัยภายในกลุ่มฯ	ปัจจัยภายนอกกลุ่มฯ
จุดแข็ง 1) มีบุคลากรครบตามสาระฯ คือ ทักษะศิลป์ ดนตรี และนาฏศิลป์ 2) มีการจัดการบริหาร ภายในกลุ่มสาระได้ สะดวกคล่องตัว 3) บุคลากรที่มีวัยวุฒิน้อย มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา 4) ส่งเสริมให้นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์	โอกาส 1) บุคลากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาในด้าน การศึกษาที่สูงขึ้น 2) ควรได้รับการสนับสนุนในด้านสื่อการเรียน การสอนที่ครบถ้วนเพียงพอ
จุดอ่อน 1) มีจุดมุ่งหมายในการทำงานไม่ตรงกัน (มี เวลาคุยกันน้อย) 2) มีภาระงานนอกเหนือจากการสอนมาก 3) สื่อการเรียนการสอนไม่เพียงพอ 4) นักเรียนไม่ให้ความร่วมมือในการเข้าร่วม กิจกรรม	อุปสรรค งบประมาณสนับสนุนยังไม่เพียงพอ

จากตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะพบว่า ปัจจัย ภายในที่เป็นจุดแข็งของกลุ่มมีทั้งเรื่องบุคลากรและการบริหารจัดการภายใน ส่วนจุดอ่อนนั้นเป็น เรื่องภาระงานที่มากทำให้การประชุมพูดคุยกันในกลุ่มมีน้อย ส่วนปัจจัยภายนอกคือ โอกาสใน การศึกษาและพัฒนาตนเองเพิ่มเติม และอุปสรรคด้านงบประมาณ

6.2) ผลลัพธ์ของการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน

สิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูหลังการฝึกอบรม

สิ่งที่ครูผู้สอนแต่ละคนได้สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้และทักษะใหม่ๆ ที่เกิดจาก การฝึกอบรมและได้นำมาปฏิบัติจริงในการจัดการเรียนการสอน มี 2 ประเด็นคือ

(1) ครูสามารถวัดและประเมินผลภาคปฏิบัติ หรือการประเมินผลงานของนักเรียน ได้ที่เรียนศิลปะ ดนตรี และนาฏศิลป์ได้

(2) ครูสามารถวิเคราะห์ปัญหาการเรียนการสอนของกลุ่มสาระฯ และวางแผน การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2548

ปัญหาในการเรียนการสอน

ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อ ขอรับคำปรึกษาสรุปได้ดังนี้

(1) นักเรียนให้ความสำคัญกับวิชาศิลปะ ดนตรี และนาฏศิลป์น้อย โดยเฉพาะ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

(2) สถานที่และอุปกรณ์การเรียนการสอนยังไม่พร้อม โดยเฉพาะห้องเรียนดนตรี และนาฏศิลป์ ครูต้องนำนักเรียนมาสอนกลางแจ้งทำให้รบกวนการเรียนการสอนห้องอื่นๆ

(3) ครูในกลุ่มสาระฯ รับผิดชอบคนละวิชา ซึ่งมีธรรมชาติวิชาต่างกัน ทำให้เรียนรู้ เทคนิคการสอนระหว่างกันได้น้อย

ข้อเสนอแนะของผู้ให้คำปรึกษา

จากสิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูและปัญหาของครูแต่ละคนในกลุ่มสาระฯ ที่ เสนอมานั้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา แก่กลุ่มสาระฯ สรุปได้ดังต่อไปนี้

(1) ควรเสนอให้กำหนดตารางเรียนร่วมกันทั้งโรงเรียน เพื่อบริหารเวลา และการ ใช้สถานที่เพื่อลดปัญหาให้น้อยที่สุด จนกว่าจะมีสถานที่ที่เอื้ออำนวย

(2) ครูในกลุ่มสาระฯ ควรพบปะกันมากขึ้น เพื่อปรึกษาหารือในการเพิ่มช่อง ทางการเรียนรู้ด้านการสอนตามรายวิชาที่รับผิดชอบ เช่น การไปดูงาน การขอคำปรึกษาจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น

6.3) ผลลัพธ์จากการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา

เป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มในปีการศึกษา 2548

(1) สร้างจุดเด่นให้กับกลุ่มสาระฯ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

(2) นักเรียนมีความสุขในการเรียน

วิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มฯ ที่จะสามารถดำเนินการได้

(1) กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันให้ชัดเจน

(2) มุ่งมั่นพัฒนานักเรียนในด้านศิลปะ ดนตรี และนาฏศิลป์

(3) ร่วมประชุมปรึกษาหารือภายในกลุ่มสาระฯ ในด้านต่าง ๆ

พันธะภาระรับผิดชอบของทุกคนในกลุ่มที่ต้องทำร่วมกัน

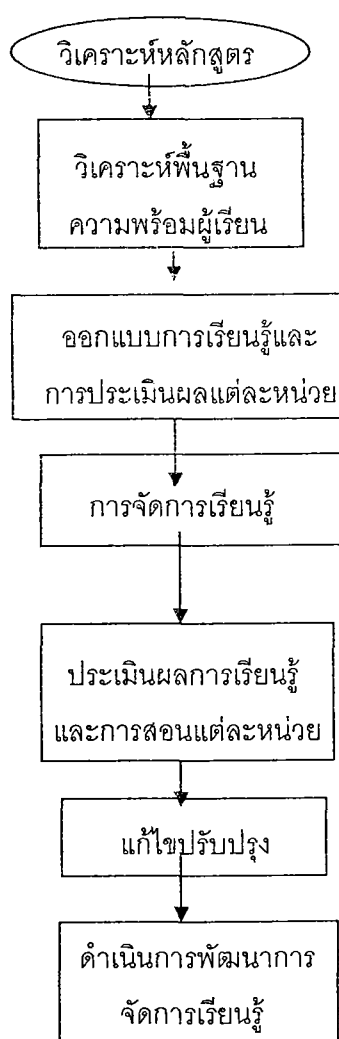
- (1) ปรับปรุงหลักสูตร เทคนิคการสอนให้เข้ากับเหตุการณ์ปัจจุบัน
- (2) สนับสนุนนักเรียนสู่ความเป็นเลิศทางศิลปะ ดนตรีและนาฏศิลป์
- (3) พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียน

ภาพความสำเร็จที่ทุกคนต้องการเห็นร่วมกัน

- (1) ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
- (2) มีกลุ่มนักเรียนที่สร้างผลงานให้โรงเรียน

6.4) ผลลัพธ์ของการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ

ขั้นตอนของระบบการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ



ภาพประกอบ 23 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

7) กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี

7.1) ผลลัพธ์จากการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี

ปัจจัยภายในกลุ่มฯ	ปัจจัยภายนอกกลุ่มฯ
จุดแข็ง มีบุคลากรมีความสามารถตรงตามสาขา	โอกาส โอกาสการพัฒนาการศึกษาในสาขาวิชาที่สอนในระดับที่สูงขึ้น
จุดอ่อน 1) มีบุคลากรไม่ครบตามวิชา ทำให้การสอนไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร 2) อาจารย์ทำหน้าที่หลายอย่าง มีคาบสอนเยอะ และมีงานรอง 3) อาจารย์อยู่คนละที่ (อาคาร) 4) อุปกรณ์ไม่เพียงพอ 5) เวลาในการจัดการเรียนการสอนไม่เพียงพอ 6) ความสนใจในรายวิชาน้อย เพราะไม่ได้นำไปใช้ในการเรียนต่อ	อุปสรรค -ไม่มี-

จากตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีพบว่า จุดแข็งคือ ความสามารถของบุคลากร แต่จุดอ่อนคือ จำนวนบุคลากรไม่ครบตามวิชา ภาระงานมาก และปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ในการเรียน ส่วนปัจจัยภายนอกก็เช่นเดียวกับกลุ่มสาระฯ อื่น คือ โอกาสพัฒนาตนเอง ส่วนอุปสรรคกลุ่มมองว่าไม่มี

7.2) ผลลัพธ์ของการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน

สิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูหลังการฝึกอบรม

สิ่งที่ครูผู้สอนแต่ละคนได้สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้และทักษะใหม่ๆ ที่เกิดจากการฝึกอบรมและได้นำมาปฏิบัติจริงในการจัดการเรียนการสอน มี 2 ประเด็นคือ

(1) ครูพบว่า วิธีสอนที่ดีที่สุดสำหรับกลุ่มสาระฯ นี้คือ “ครูพูดให้น้อย เด็กปฏิบัติให้มาก”

(2) ครูสามารถวัดและประเมินผลภาคปฏิบัติและประเมินผลงานของนักเรียนได้

ปัญหาในการเรียนการสอน

ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อ
ขอรับคำปรึกษาสรุปได้ดังนี้

- (1) นักเรียนให้ความสนใจในการเรียนวิชาคอมพิวเตอร์สูง แต่ไม่ให้ความสำคัญ
กับวิชาคหกรรม หรืองานเกษตร
- (2) สถานที่และอุปกรณ์การเรียนการสอนยังไม่พร้อม โดยเฉพาะแปลงเกษตรและ
ห้องปฏิบัติการงานบ้านและคหกรรม

ข้อเสนอแนะของผู้ให้คำปรึกษา

จากสิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูและปัญหาของครูแต่ละคนในกลุ่มสาระฯ ที่
เสนอมานั้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา
แก่กลุ่มสาระฯ สรุปได้ดังต่อไปนี้

- (1) ควรเน้นการบูรณาการเนื้อหาบ้าน คหกรรมและงานเกษตรเข้าด้วยกัน
โดยการเรียนรู้แบบโครงงาน และเน้นเนื้อหาที่นักเรียนสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง
- (2) ครูในกลุ่มสาระฯ ควรประชุมวางแผนการสอนร่วมกัน เพื่อให้การเรียนการ
สอนมีความเชื่อมโยงและบูรณาการกันได้

7.3) ผลลัพธ์จากการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา

เป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มในปีการศึกษา 2548

ต้องการเป็นศูนย์กลางถ่ายทอดองค์ความรู้โดยผ่านนวัตกรรมทางการศึกษา
วิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายของกลุ่มฯ ที่จะสามารถดำเนินการได้

- (1) มีการวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน
- (2) มีการทำงานให้เต็มตามศักยภาพที่ได้รับมอบหมาย

พันธภาระรับผิดชอบของทุกคนในกลุ่มที่ต้องทำร่วมกัน

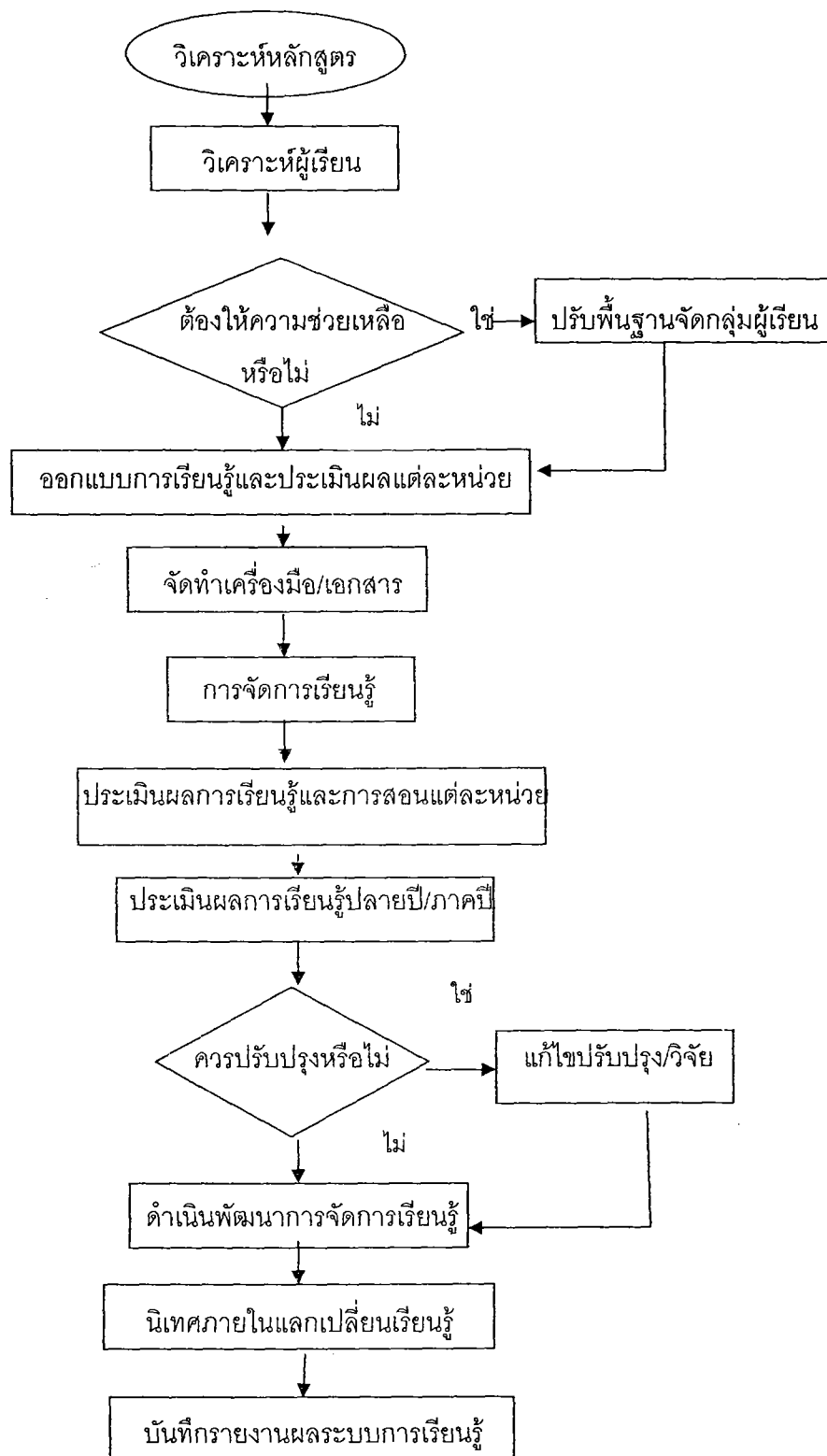
มีการจัดทำแผนการสอน และมีการทำงานที่เต็มศักยภาพ

ภาพความสำเร็จที่ทุกคนต้องการเห็นร่วมกัน

- (1) ต้องการให้นักเรียนเรียนอย่างมีความสุขและสามารถบูรณาการเข้ากับกลุ่ม
สาระฯ อื่นได้
- (2) ต้องการให้เด็กนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน
- (3) นักเรียนสามารถเขียนโปรแกรมต่างๆ ได้

7.4) ผลลัพธ์ของการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ

ขั้นตอนของระบบการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี



ภาพประกอบ 24 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ

8) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

8.1) ผลลัพธ์จากการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้
ภาษาต่างประเทศ

ปัจจัยภายในกลุ่มฯ	ปัจจัยภายนอกกลุ่มฯ
จุดแข็ง 1) เน้นการเรียนการสอนที่เป็นธรรมชาติ ความเป็นกันเอง และเพลิดเพลิน 2) เน้นทักษะการเรียนรู้ทั้ง 4 ด้าน และสามารถนำไปใช้ได้ 3) มุ่งเน้นความเป็นไทยสู่สากล และทันโลกทันเหตุการณ์ 4) ส่งเสริมโอกาสให้ผู้เรียนผู้สอนได้เรียนรู้วัฒนธรรมต่างชาติ และเจ้าของภาษา 5) ส่งเสริมและเน้นให้ผู้เรียนแสดงออกในด้านความรู้ ความสามารถทางภาษาในระดับภูมิภาค และระดับประเทศ	โอกาส การอบรม การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ
จุดอ่อน 1) รูปแบบการสอนยังไม่หลากหลาย 2) หลักสูตรและเนื้อหาขาดความต่อเนื่อง 3) เวลาสอนไม่เพียงพอ เพราะกิจกรรมหลากหลาย	อุปสรรค 1) สื่อและสิ่งแวดล้อมภายนอก มีอิทธิพลต่อนักเรียนตลอดจนค่านิยมปัจจุบัน 2) งบประมาณในการสนับสนุนในด้านการพัฒนาการเรียนการสอนบุคลากรตลอดจนสื่อที่ใช้ในการเรียนการสอน 3) ความไม่มั่นคงในสถานภาพของการทำงานตลอดจนสวัสดิการ

จากตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ พบว่า จุดแข็งอยู่ความสามารถที่หลากหลายของครู ส่วนจุดอ่อนคือ รูปแบบการสอน การบริหารหลักสูตร และเวลาในการสอนมีน้อย ส่วนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคก็เช่นเดียวกับกลุ่มสาระฯ อื่น

8.2) ผลลัพธ์ของการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน

สิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูหลังการฝึกอบรม

สิ่งที่ครูผู้สอนแต่ละคนได้สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้และทักษะใหม่ๆ ที่เกิดจากการฝึกอบรมและได้นำมาปฏิบัติจริงในการจัดการเรียนการสอนมี 2 ประเด็นคือ

- (1) ครูได้แนวคิดและสามารถประยุกต์กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นความสนใจของนักเรียนได้
- (2) ครูสามารถวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนได้หลากหลายมากขึ้น

ปัญหาในการเรียนการสอน

ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอรับคำปรึกษาสรุปได้ดังนี้

- (1) การสอนของครูยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากครูมีความสามารถเทคนิคการสอน และบุคลิกภาพต่างกัน และโอกาสที่จะเรียนรู้ระหว่างกันยังมีน้อย
- (2) ครูในกลุ่มสาระฯ มีอัตราการทำงานเข้า-ออกบ่อยครั้ง ทำให้การเรียนรู้ในการทำงานไม่ต่อเนื่อง สูญเสียครูที่มีประสบการณ์และความชำนาญในการสอนไป

ข้อเสนอแนะของผู้ให้คำปรึกษา

จากสิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูและปัญหาของครูแต่ละคนในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอมานั้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาแก่กลุ่มสาระฯ สรุปได้ดังต่อไปนี้

- (1) ครูในกลุ่มสาระฯ ควรทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อเป็นตัวอย่าง หรือเป็นวิธีการมาตรฐานในการสอนให้กับครูที่เข้ามาใหม่ได้เรียนรู้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มสาระฯ ได้
- (2) ควรจัดประชุมปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระฯ เป็นประจำ เพื่อรับรู้ปัญหา ค้นหาและแลกเปลี่ยนวิธีการใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน

8.3) ผลลัพธ์จากการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา

เป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มในปีการศึกษา 2548

- (1) นักเรียนสนใจจะมาเรียนแผนการเรียนภาษาอังกฤษ - ฝรั่งเศสมากขึ้น
- (2) มีการจัดงบประมาณการจัดกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น

วิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มฯ ที่จะสามารถดำเนินการได้

- (1) มีการแนะนำเพิ่มเติมในคาบเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียน
สายศิลป์อย่างถูกต้อง
- (2) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากแหล่งชุมชนใกล้เคียง

พันธภาระับผิดชอบของทุกคนในกลุ่มที่ต้องทำร่วมกัน

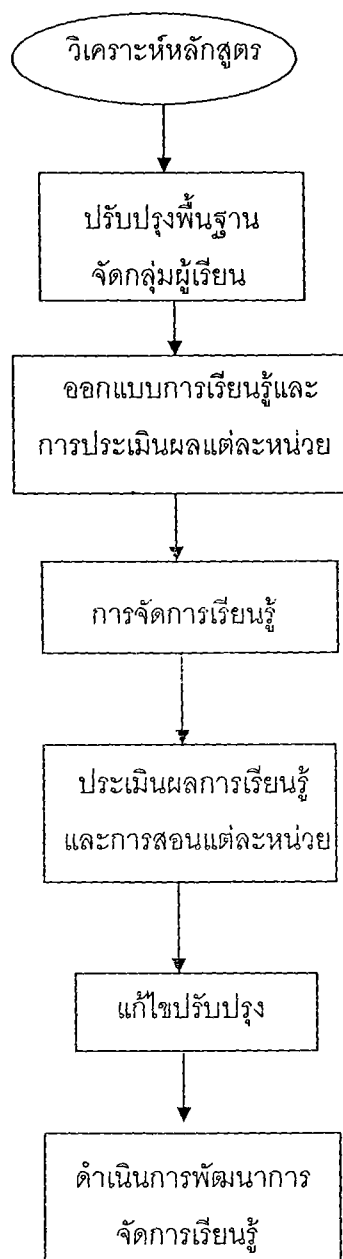
- (1) สร้างความเป็นไทยสู่สากล
- (2) กำหนดหลักสูตร และรูปแบบการสอนที่มีเป้าหมายเดียวกัน
- (3) พัฒนาตนเอง เพื่อเป็นแบบอย่างแก่นักเรียน
- (4) แสวงหาความรู้อยู่เสมอ

ภาพความสำเร็จที่ทุกคนต้องการเห็นร่วมกัน

- (1) นักเรียนรักการเรียนภาษา และพร้อมที่จะรักษาความเป็นไทย
- (2) นักเรียนได้เลือกเรียนทางสายที่ตนรัก และเหมาะสมมากกว่าค่านิยม
“เด็กเก่ง ต้องเป็นหมอ”
- (3) นักเรียนเป็นคนดีของสังคม
- (4) ครูมีความสุขอย่างแท้จริง

8.4) ผลลัพธ์ของการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ

ขั้นตอนของระบบการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ



ภาพประกอบ 25 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้
ภาษาต่างประเทศ

9) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

9.1) ผลลัพธ์จากการประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์

ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

ปัจจัยภายในกลุ่มฯ	ปัจจัยภายนอกกลุ่มฯ
จุดแข็ง ไม่มี	โอกาส ฝ่ายบริหารโรงเรียนเห็นความสำคัญของการจัดกิจกรรมด้านต่างๆ มากยิ่งขึ้น
จุดอ่อน 1) ในการจัดการเรียนการสอนนักเรียนยังขาดความสนใจ และไม่ได้ให้ความสำคัญของกิจกรรม 2) ครูและบุคลากร ส่วนมากยังขาดประสบการณ์ในการสอนและรู้ลึกในกิจกรรม 3) นโยบายการบริหารงานของโรงเรียนที่ผ่านมาไม่ชัดเจน 4) หลักสูตรสถานศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มสาระฯ ยังเป็นสิ่งที่แปลกใหม่ ต้องเริ่มต้นใหม่ทั้งหมด ขาดบุคลากรที่จะช่วยเหลือ และจัดทำหลักสูตร 5) การดำเนินการจัดการบริหารงานในหน่วยงานยังไม่สมบูรณ์แบบ โดยสร้างการบริหารไม่สมบูรณ์ ขาดคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรมีภาระงานมากมายเกินไป	อุปสรรค 1) ขาดงบประมาณในการบริหารงานโดยรวม (money) 2) ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในหน่วยงานเท่าที่ควร (man) 3) การประสานงานกับหน่วยงานหรือกลุ่มสาระฯ อื่นๆ ยังไม่ดีเท่าที่ควร 5) นโยบายฝ่ายบริหารในเรื่องกิจกรรม ยังมี ความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาไม่แน่นอน (policy)

จากตาราง 33 พบว่า กลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนยังไม่มีจุดแข็ง ส่วนจุดอ่อนมีทั้งด้านบุคลากรที่ยังขาดความรู้และกิจกรรม และการบริหารจัดการการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน อย่างไรก็ตามที่โรงเรียนให้ความสำคัญกับกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนก็จัดว่าเป็นโอกาสที่ดี, ขณะที่ก็มีอุปสรรคทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร การประสานงาน และนโยบายที่ยังไม่ชัดเจน

9.2) ผลลัพธ์ของการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน

สิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูหลังการฝึกอบรม

สิ่งที่ครูผู้สอนแต่ละคนได้สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้และทักษะใหม่ๆ ที่เกิดจากการฝึกอบรมและได้นำมาปฏิบัติจริงในการจัดการเรียนการสอน มี 2 ประเด็นคือ

- (1) ครูสามารถวิเคราะห์และวางระบบการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้
- (2) ครูสามารถวัดและประเมินผลภาคปฏิบัติและประเมินผลงานของนักเรียนได้

ปัญหาในการเรียนการสอน

ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนของครูในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอรับคำปรึกษาสรุปได้ดังนี้

- (1) ครูที่รับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นครูที่อยู่ในกลุ่มสาระต่างๆ ซึ่งการวางแผนร่วมกันในการพัฒนากิจกรรมจึงมีน้อย
- (2) ยังขาดแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่เป็นมาตรฐาน โดยเฉพาะกิจกรรมลูกเสือและเนตรนารี

ข้อเสนอแนะของผู้ให้คำปรึกษา

จากสิ่งที่สะท้อนการเรียนรู้ของครูและปัญหาของครูแต่ละคนในกลุ่มสาระฯ ที่เสนอมานั้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาแก่กลุ่มสาระฯ สรุปได้ดังต่อไปนี้

- (1) ควรจัดการประชุมครูที่รับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจากกลุ่มสาระฯ ต่างๆ เป็นประจำเพื่อร่วมกันพัฒนาระบบการจัดกิจกรรมในภาพรวมของโรงเรียน และจัดทำแผนการเรียนรู้ต่างๆ ร่วมกัน
- (2) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ควรเน้นความหลากหลายของกิจกรรมที่จะให้นักเรียนมีโอกาสเลือกตามความถนัดและความสนใจ

9.3) ผลลัพธ์จากการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา

เป้าหมายความสำเร็จของกลุ่มในปีการศึกษา 2548

- (1) ดำเนินการบริหารงานกิจกรรมประจำปีและกิจกรรมอื่น ๆ ได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรมนั้น ๆ
- (2) ดูแลกิจกรรมแนะแนว, กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ เพื่อพัฒนาเด็กนักเรียนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายกิจกรรม
- (3) เปิดกิจกรรมการเรียนการสอนลูกเสือ – เนตรนารี ประจำปีการศึกษา 2548
- (4) มีการอบรมบุคลากรในงานข้างต้น และรับบุคลากรเพิ่มเติม

วิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มฯ ที่จะสามารถดำเนินการได้

- (1) จัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ
- (2) เสริมสร้างให้นักเรียนกลุ่มคณะกรรมการนักเรียนมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน
- (3) ดำเนินการจัดแผนงานล่วงหน้าเป็นรายปี (ปฏิทินโครงการ)

พันธะภาระรับผิดชอบของทุกคนในกลุ่มที่ต้องทำร่วมกัน

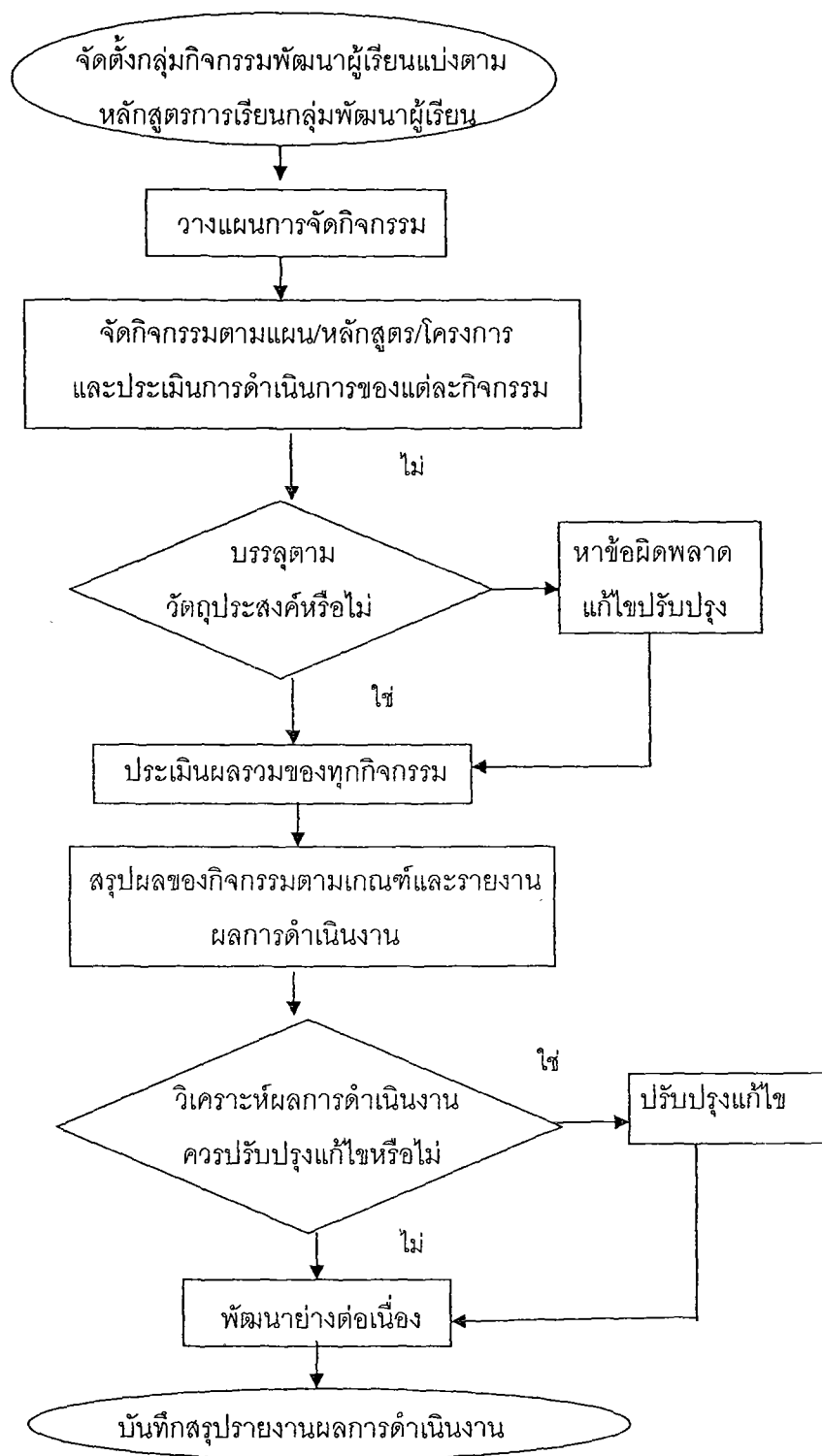
- (1) การร่วมมือร่วมใจจัดทำโครงสร้างมาตรฐานกลุ่มสาระฯ เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการจัดทำหลักสูตรทั้งฝ่ายแนะแนว, ลูกเสือ-เนตรนารี, กิจกรรมบำเพ็ญฯ ฯลฯ
- (2) ดูแลกิจกรรมชุมนุมต่าง ๆ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาชุมนุมต้องดำเนินการเขียนแผนการจัดกิจกรรม เพื่อรวบรวมสร้างเป็นบรรทัดฐานให้เท่าเทียมกัน
- (3) ประชุมปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มสาระฯ และจัดระบบระเบียบภาระงานให้มีความเป็นเอกภาพ และง่ายต่อการบริหารงาน

ภาพความสำเร็จที่ทุกคนต้องการเห็นร่วมกัน

- (1) เป็นกลุ่มสาระฯ ที่มีความเด่นชัดในเรื่องของภาระงานหรือกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ เป็นแกนหลักในการดูแลและประสานงานกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- (2) หลักสูตรของฝ่ายกิจกรรมฯ
- (3) นักเรียนมีความเป็นคนที่เต็มคน

9.4) ผลลัพธ์ของการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ

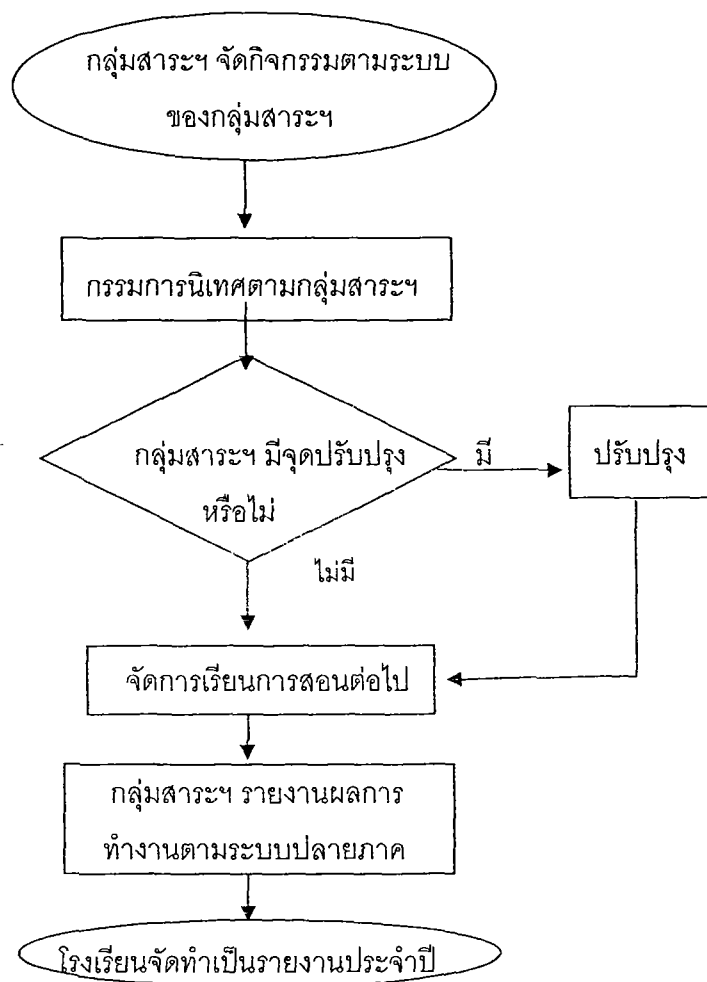
ขั้นตอนของระบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน



ภาพประกอบ 26 ขั้นตอนของระบบการจัดการเรียนการสอนกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

จากผลลัพธ์การออกแบบขั้นตอนของระบบการเรียนการสอนทั้ง 9 กลุ่มสาระฯ โรงเรียนจึงได้ออกแบบระบบการนิเทศควบคุมคุณภาพและวิธีการมาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ/เกณฑ์โรงเรียน และบันทึกมาตรฐานต่างๆ ดังนี้

(1) ขั้นตอนของระบบการนิเทศควบคุมคุณภาพของโรงเรียน



ภาพประกอบ 27 ขั้นตอนของระบบการนิเทศควบคุมคุณภาพของโรงเรียน

(2) วิธีการมาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ/เกณฑ์โรงเรียน และบันทึกมาตรฐาน

เมื่อกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานแล้ว แต่ละกลุ่มสาระฯ ก็จะร่วมกันกำหนดรายละเอียดของวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานร่วมกัน ตัวชี้วัดความสำเร็จ เกณฑ์ที่โรงเรียนคาดหวัง และบันทึกที่จะใช้ในการตรวจสอบติดตามที่เป็นมาตรฐานร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติได้ตรงกัน ดังรายละเอียดที่แสดงในตาราง

ตาราง 34 วิธีการมาตรฐาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ/เกณฑ์โรงเรียน และบันทึกมาตรฐานในระบบ
การเรียนการสอนของโรงเรียน

วิธีมาตรฐาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ/ เกณฑ์โรงเรียน	บันทึกมาตรฐาน
วิเคราะห์หลักสูตร ดังนี้ 1. วิเคราะห์คำอธิบายรายวิชาโดยระบุผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง สาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และแนวทางการวัดประเมินผล 2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลการเรียนรู้ที่คาดหวังกับมาตรฐาน/ตัวบ่งชี้ ของระบบ 3. กำหนดหน่วยการเรียนรู้ที่มีรายละเอียดในเรื่องแนวทางการบูรณาการ ผลลัพธ์การเรียนรู้(KAP) ของหน่วย สาระการเรียนรู้ (สากล/ไทย/ท้องถิ่น) แหล่งเรียนรู้ และเวลาที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้	ร้อยละของครูที่วิเคราะห์หลักสูตรตามวิธีมาตรฐาน	- แบบบันทึกการวิเคราะห์คำอธิบายรายวิชา - แบบบันทึกการออกแบบหน่วยการเรียนรู้
วิเคราะห์ผู้เรียน ดังนี้ 1. ศึกษาข้อมูลจากครูผู้สอนในภาคเรียนปีการศึกษาที่ผ่านมา 2. ศึกษาข้อมูลจากผลการเรียนรู้ในภาคเรียนปีการศึกษาที่ผ่านมา (ปพ. 5, 6, 8) 3. ทดสอบพื้นฐานทุกด้าน	ร้อยละของครูที่วิเคราะห์ผู้เรียนตามมาตรฐาน	แบบบันทึกข้อมูลการวิเคราะห์ผู้เรียน
จัดกลุ่มผู้เรียน 1. จัดกลุ่มผู้เรียนตามการวิเคราะห์ผู้เรียน 2. นักเรียนเก่งส่งเสริมความสามารถพิเศษ 3. นักเรียนอ่อน ปรับพื้นฐาน 4. นักเรียนปกติเรียนปกติ	ร้อยละของนักเรียนอ่อนได้รับการปรับพื้นฐาน ร้อยละของนักเรียนเก่งได้รับการส่งเสริม	- แบบบันทึกผลการพัฒนาผู้เรียน
การให้ความช่วยเหลือ 1. ถ้าผู้เรียนต้องการความช่วยเหลือ 1.1 จัดกลุ่มผู้เรียนตามสภาพความต้องการความช่วยเหลือจากข้อมูลการวิเคราะห์ผู้เรียน 1.2 จัดกิจกรรมปรับพื้นฐาน 1.3 ประเมินผลการปรับพื้นฐาน 2. ถ้าผู้เรียนไม่ต้องการความช่วยเหลือ ให้จัดเข้ากลุ่มการเรียนตามปกติ	- ร้อยละของผู้เรียนที่ต้องการความช่วยเหลือได้รับการปรับพื้นฐานที่เหมาะสมกับสภาพปัญหา	- แบบบันทึกวิธีการและผลการปรับพื้นฐานเป็นรายบุคคล/กลุ่ม (จัดทำร่วมกับแบบบันทึกการวิเคราะห์ผู้เรียน)

ตาราง 34 (ต่อ)

วิธีมาตรฐาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ/ เกณฑ์โรงเรียน	บันทึกมาตรฐาน
การออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้และการประเมินผลการเรียนรู้แต่ละหน่วย - กำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ (KAP) ของแต่ละหน่วย - ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้/กลุ่ม/แหล่งการเรียนรู้ ที่สัมพันธ์กับการออกแบบหน่วยและการวิเคราะห์ผู้เรียน - ออกแบบการพัฒนาตามสภาพจริงที่สัมพันธ์กับกิจกรรมและพฤติกรรมการเรียนรู้ - จัดทำแผนการเรียนรู้แต่ละหน่วยจากการวิเคราะห์ข้อมูลในข้อ 1,2,3	- ร้อยละ ของแผนการจัดการเรียนรู้แต่ละหน่วย มีคุณภาพตามวิชาการ มาตรฐาน	- แบบบันทึกการออกแบบการเรียนรู้และการประเมินของแต่ละหน่วย - แผนการจัดการเรียนรู้แต่ละหน่วย
การจัดการเรียนรู้ ครูจัดการเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้และบันทึกผลหลังการเรียนรู้ดังนี้ - บันทึกการปรับเปลี่ยนแผนการเรียนรู้ (ถ้ามี) ตามสภาพจริงของแต่ละกลุ่ม - บันทึกบรรยากาศระหว่างการเรียนรู้เพื่อประเมินกิจกรรม/สื่อ /การออกแบบกลุ่ม - บันทึกการเรียนรู้ของผู้เรียนจากใบงาน / ใบกิจกรรม/การวัดผลจากเครื่องมือวัดผล - บันทึกปัญหา/ข้อเสนอแนะในการใช้แผนการเรียนรู้ - บันทึกพฤติกรรมครูเป็นครูที่ค้นพบและโอกาสของการพัฒนาตนเอง	ร้อยละของครูมีแบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่มีข้อมูลสมบูรณ์ทั้ง 5 ประเด็น	แบบบันทึกผลการจัดการเรียนรู้
นิเทศภายในแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - จัดประชุมกลุ่มย่อยตามกลุ่มสาระ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ - กำหนดแนวทางการแก้ไขและพัฒนาการร่วมกัน - บันทึกผลการนิเทศและรายงานผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละของรายงานผลการนิเทศในขั้นนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	- แบบบันทึกรายงานผลการนิเทศภายใน - แบบบันทึก/รายงานการพัฒนา/ปรับปรุงการจัดการเรียนรู้

ตาราง 34 (ต่อ)

วิธีมาตรฐาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ/ เกณฑ์โรงเรียน	บันทึกมาตรฐาน
ประเมินผลการเรียนรู้แต่ละหน่วย 1. ศึกษาผลการเรียนรู้ของผู้เรียนจากบันทึกการจัดการเรียนรู้ในแต่ละหน่วย 2. จัดกลุ่มผู้เรียนที่ผ่าน/ไม่ผ่าน ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังในแต่ละด้านตามหน่วยการเรียนรู้	- จำนวนผู้เรียนที่ผ่านและไม่ผ่านผลการเรียนที่คาดหวัง	- บันทึกผลการเรียนรู้แต่ละหน่วย
การพิจารณาผลการประเมิน ศึกษาวิเคราะห์ พัฒนาผู้เรียนที่ไม่ผ่านผลการเรียนรู้ในหน่วยการเรียนรู้ ตามสภาพปัญหาของแต่ละบุคคลและกลุ่ม กรณีที่ 1 ปัญหาไม่ร้ายแรง/ไม่วิกฤต ดำเนินการสอนซ่อม/สอบแก้ตัว กรณีที่ 2 ปัญหาร้ายแรง/วิกฤต ดำเนินการดังนี้ 1. ทำวิจัยชั้นเรียนเพื่อหาวิธีปรับปรุงแก้ไข โดยใช้แนวทางความร่วมมือระหว่างผู้สอนผู้เรียน และผู้ปกครอง 2. จัดทำแผนการเรียนรู้ ร่วมกันและดำเนินการตามแผน 3. รายงานผลการปรับปรุงแก้ไขการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน/กลุ่ม	- ร้อยละของผู้เรียนที่มีปัญหาการเรียนได้รับการแก้ไขปรับปรุง - จำนวนรายงานวิจัยในชั้นเรียน	- บันทึกการแก้ไข/ปรับปรุง - รายงานวิจัยในชั้นเรียน
ดำเนินการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ผู้เรียนที่ผ่านการประเมินให้ดำเนินการดังนี้ 1. ในกรณีที่ผู้เรียนมีผลการเรียนที่คาดหวังผ่านเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ให้ดำเนินการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ต่อไปและจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถ ตามความถนัดและความสนใจตามกลุ่มสาระ 2. ในกรณีที่ผู้เรียนมีการเรียนรู้ในระดับดี ให้จัดกิจกรรมพัฒนา/ส่งเสริมศักยภาพเป็นพิเศษ	- ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านการประเมินได้รับการจัดกิจกรรม ส่งเสริมความสามารถตามความถนัดและความสนใจ - ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับการประเมินในระดับที่ได้การจัดกิจกรรมส่งเสริมศักยภาพ	- แบบบันทึกผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถตามความถนัดและความสนใจ - แบบบันทึกผลการวัดกิจกรรมส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนเป็นพิเศษ

ตาราง 34 (ต่อ)

วิธีมาตรฐาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จ/ เกณฑ์โรงเรียน	บันทึกมาตรฐาน
วิจัยพัฒนาการเรียนการสอนต่อเนื่อง 1. บุคลากรในกลุ่มสาระหรือสายชั้นศึกษาผล การเรียนรู้ที่คาดหวังของผู้เรียนในกลุ่มสาระ/สายชั้นปี ตามแบบการประเมินใน ป.พ. 5,6 ในแต่ละภาคเรียน/ ปี 2. กำหนดประเด็นที่กลุ่มครูพัฒนาร่วมกัน 3. ดำเนินการวิจัยพัฒนาในประเด็นที่กลุ่มครู สนใจร่วมกัน 4. นำผลการวิจัยพัฒนามาปรับปรุงแก้ไขวิธีการ มาตรฐานของระบบการเรียนรู้	- ร้อยละของความพึง พอใจในระดับมากของ ผู้เรียน/ผู้ปกครอง - จำนวนรายงานการ วิจัยพัฒนา ตามจุดเน้นที่ ต้องการพัฒนา	- รายงานผลการวิจัย พัฒนาตามจุดเน้นที่ ต้องการพัฒนา
บันทึกรายงานผลระบบการเรียนรู้ 1. จัดทำกระบวนกรเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน ตาม ปพ. 5,6,8 2. ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างผลการเรียนรู้ ที่คาดหวังกับมาตรฐานตัวชี้วัดของระบบการเรียนรู้ (ด้านผลลัพธ์) ของโรงเรียน 3. บันทึกข้อมูลและจัดทำสาระสนเทศจากผล การเรียนรู้การวิจัยพัฒนาตามแบบบันทึกสาระสนเทศ ของการเรียนรู้ 4. จัดประชุมประเมินทบทวนระบบการเรียนรู้ ทุก ๆ ภาคเรียน	- ร้อยละของผู้เรียนที่มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผ่านเกณฑ์คะแนนของ โรงเรียน	- บันทึกการประเมิน ทบทวนระบบการเรียนรู้ ของสถานบันการศึกษา

จากตาราง 34 แสดงให้เห็นกระบวนกรทำงานที่เป็นวิธีการมาตรฐาน ตัวชี้วัด ความสำเร็จ เกณฑ์โรงเรียน และบันทึกมาตรฐานที่เป็นผลลัพธ์จากการระดมความคิดเห็นของครู ในกลุ่มสาระฯ ต่างๆ ซึ่งจะปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการจัดการเรียนการสอนของครู จะต้องมียุทธศาสตร์หลักๆ คือ วิเคราะห์หลักสูตร วิเคราะห์ผู้เรียน จัดกลุ่มผู้เรียน ให้ความช่วยเหลือ ผู้เรียน ออกแบบการจัดการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้ นิเทศภายในและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประเมินผล การเรียนรู้ พิจารณาผลการประเมิน ดำเนินการพัฒนาการสอน วิจัยพัฒนาการเรียนการสอนอย่าง ต่อเนื่อง และบันทึกรายงานผล ซึ่งครูแต่ละคนจะต้องดำเนินการตามผังกระบวนกรที่กลุ่มสาระฯ ได้กำหนดไว้เป็นมาตรฐานร่วมกัน

ส่วนที่ 2 ผลลัพธ์ของพลังอำนาจครูและการสะท้อนผลการเรียนรู้

1. ผลลัพธ์ของพลังอำนาจครูและการสะท้อนผลการเรียนรู้ในวงรอบ 1

จากกระบวนการแทรกเสริมในวงรอบ 1 โดยใช้วิธีการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน การประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ และการประชุมปรึกษาหารือ ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง ได้ร่วมกันประเมินผลลัพธ์ของพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากการแทรกเสริมใน 3 ระดับ คือ ในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ผลลัพธ์ของพลังอำนาจครูในระดับบุคคล

ในการประเมินผลลัพธ์ของพลังอำนาจครูในระดับบุคคล ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจครูก่อนและหลังการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน โดยตัวบ่งชี้พลังอำนาจของครูในระดับบุคคลที่ต้องการเสริมสร้างให้เกิดขึ้นในวงรอบ 1 มีทั้งหมด 8 ตัวบ่งชี้ คือ (1) ความรู้และทักษะใหม่ๆ (2) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน (3) ความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน (4) ความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน (5) การรับรู้ความสามารถตนเอง (6) ความมั่นใจในการสอน (7) การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง และ (8) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน โดยตัวบ่งชี้ที่ 1 ความรู้และทักษะใหม่ๆ พิจารณาจากผลลัพธ์ของกระบวนการฝึกอบรมในตาราง 23 และ 24 ส่วน 7 ตัวบ่งชี้ที่ประเมินในครั้งนี้มีผลดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในระดับ
บุคคลก่อนและหลังการอบรมทักษะการปฏิบัติงาน

รายการประเมิน	ก่อน		หลัง	
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D
1. ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน	3.09	.62	4.22	.47
1.1 ความคิดริเริ่มในการจัดการเรียนการสอน	3.08	.79	4.08	.59
1.2 การกล้าลงมือปฏิบัติ	3.00	.82	4.19	.70
1.3 การกล้าเผชิญปัญหา	3.18	.77	4.38	.54
2. ความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน	3.24	.55	4.12	.36
2.1 ความตั้งใจในการปฏิบัติการสอน	3.94	.78	4.43	.55
2.2 การวางแผนการสอนล่วงหน้า	3.35	.58	4.24	.43
2.3 การปฏิบัติการสอนให้เป็นไปตามแผน	2.83	.68	3.86	.58
2.4 การประเมินการสอนของตัวเอง	2.83	.79	3.94	.52
3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน	3.56	.58	4.22	.52
3.1 การยอมรับผลการสอนที่เกิดขึ้น	3.48	.73	4.11	.65
3.2 ความกระตือรือร้นเอาใจใส่ในการสอน	3.64	.67	4.32	.58
4. การรับรู้ความสามารถตนเอง	3.43	.56	4.23	.45
4.1 ความสามารถในการสอน	3.41	.64	4.16	.65
4.2 ความสามารถในการเป็นแบบอย่างที่ดี	3.54	.86	4.32	.67
4.3 ความสามารถในการแก้ปัญหาการเรียนการสอน	3.27	.73	4.16	.50
4.4 ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น	3.51	.90	4.27	.65
5. ความมั่นใจในการสอน	3.41	.67	4.24	.51
5.1 ความมั่นใจว่าสอนได้อย่างมีคุณภาพ	3.54	.76	4.32	.58
5.2 ความมั่นใจในการค้นหาทางออก	3.43	.72	4.29	.57
5.3 ความมั่นใจว่าสามารถจัดการเรียนร่วมกับคนอื่น	3.27	.83	4.11	.65
6. การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง	3.00	.81	4.04	.62
6.1 การประเมินผลการสอนของตนเอง	2.92	.86	3.94	.70
6.2 การนำผลการประเมินมาปรับปรุงการสอน	3.08	.86	4.14	.67
7. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	2.80	.74	3.66	.77
7.1 รู้สึกมั่นคงในสภาพการทำงาน	2.27	.99	3.35	.92
7.2 รู้สึกอยากทุ่มเทให้กับการทำงาน	3.57	.93	4.10	.77
7.3 การมองเห็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.56	.99	3.51	.93

จากตาราง 35 จะเห็นว่าจากการประเมินโดยใช้แบบสอบถามกับครูที่เข้าร่วมกระบวนการแทรกเสริมด้วยการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานใน 7 ตัวบ่งชี้ที่ประเมินในครั้งนี้ (1) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน (2) ความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน (3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน (4) การรับรู้ความสามารถตนเอง (5) ความมั่นใจในการสอน (6) การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง และ (7) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน พบว่าหลังกระบวนการแทรกเสริมครูมีพลังอำนาจเพิ่มขึ้นสูงกว่าก่อนกระบวนการแทรกเสริมทุกตัวบ่งชี้

ตาราง 36 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคล ก่อนและหลังการอบรมทักษะการปฏิบัติงาน

ความรู้สึกในด้าน	ก่อนการอบรม		หลังการอบรม		t
	N = 37		N = 37		
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D	
1.ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน	3.09	.62	4.22	.47	10.868**
2.ความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน	3.24	.55	4.12	.36	10.359**
3.ความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน	3.56	.58	4.22	.52	6.853**
4.การรับรู้ความสามารถตนเอง	3.43	.56	4.23	.45	8.883**
5.ความมั่นใจในการสอน	3.41	.67	4.24	.51	9.829**
6.การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง	3.00	.81	4.04	.62	9.029**
7.ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	2.80	.74	3.66	.77	6.779**
8.ภาพรวม	3.13	.63	4.07	.52	15.221**

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตาราง 36 จะพบว่า สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับบุคคลหลังเข้าร่วมกระบวนการแทรกเสริมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าก่อนกระบวนการแทรกเสริมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีความแตกต่างระหว่างก่อนอบรมกับหลังอบรมมากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ (1) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน (2) ความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน และ (3) ความมั่นใจในการสอน เมื่อพิจารณาในภาพรวมก็มีความแตกต่างเช่นเดียวกัน

1.2 ผลลัพธ์ของพลังอำนาจครูในระดับทีมงาน

ในการประเมินผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับทีมงานนั้น ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้ร่วมกันประเมินจากการให้ครูที่เข้าร่วมกระบวนการแทรกเสริมสะท้อนผลการเรียนรู้ของ

ตนเองที่ได้รับจากกระบวนการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติกิจกรรมตามกระบวนการ ซึ่งผลการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมมีสองส่วนคือ การเรียนรู้จากทีมของตนเอง และการเรียนรู้ระหว่างทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.2.1 การสะท้อนผลการเรียนรู้ของครูจากการทำงานเป็นทีม

1) การเรียนรู้จากทีมของตนเอง

ตาราง 37 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นที่มีต่อการเรียนรู้และสิ่งที่ได้รับจากทีมตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ (N=42)

การเรียนรู้และสิ่งที่ได้รับ	จำนวน	ร้อยละ
1. ได้เรียนรู้วิธีทำงานกลุ่มเป็นทีม การแบ่งงาน การระดมสมองให้ได้ความคิดที่หลากหลายเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม	20	47.61
2. การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน รวมทั้งวิธีการที่จะนำไปสู่ข้อสรุปของทีม	20	47.61
3. ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ตัวอย่าง และเทคนิคการสอน การประเมินผลที่หลากหลายรูปแบบจากคนอื่น	16	38.09
4. ความตรงต่อเวลา ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันจะนำไปสู่ความสำเร็จของทีม	12	28.57
5. การมีส่วนร่วม ความร่วมมือ และการช่วยเหลือกันแบบพี่น้องในกลุ่มสาระการเรียนรู้	5	11.90
6. แนวคิด วิธีการแปลกใหม่ของเพื่อนที่ไม่เคยรู้มาก่อน	4	9.52
7. ได้ทบทวนการสอนของตนในปีการศึกษาที่ผ่านมาและวิธีการปรับปรุงแก้ไข	2	4.76

จากตาราง 37 จะพบว่า ใน 2 ประเด็นแรกที่มีความถี่สูงกว่าครึ่งหนึ่งของครูทั้งหมด คือ การสะท้อนว่าได้เรียนรู้ในกระบวนการทำงานเป็นทีม ในลักษณะที่เป็นการแบ่งงาน การระดมสมองให้ได้ความคิดที่หลากหลายเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม การแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน รวมทั้งวิธีการที่จะนำไปสู่ข้อสรุปของทีม อีกส่วนหนึ่งเห็นประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมว่าได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ตัวอย่าง และเทคนิคการสอน การประเมินผลที่หลากหลายรูปแบบจากคนอื่น รวมทั้งได้แนวคิด วิธีการแปลกใหม่ของเพื่อนที่ไม่เคยรู้มาก่อน และมีครูบางส่วนเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่าต้องตรงต่อเวลา มีความสามัคคี มีส่วนร่วมให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือกันในทีม

“ได้เรียนรู้การระดมความคิดเพื่อกลั่นกรองมาเป็นเนื้อหาที่จะ present ให้กลุ่มอื่นๆ เข้าใจกระบวนการต่างๆ เช่น กระบวนการเรียนรู้ การจัดการฯ การประเมินฯ เป็นต้น และรวมถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกันในหลากหลายความคิด แต่สุดท้ายก็สรุปที่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เหมือนแม่น้ำแต่ละสายที่ไหลมาเชื่อมโยงกันทำให้เกิดแม่น้ำสายหลัก ฯลฯ”

(สรุปการเรียนรู้ประจำวัน ที่ 15 มีนาคม 2548 ของครูวิทยาศาสตร์)

“ได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ได้ทราบแนวคิดของอาจารย์แต่ละท่าน ได้ทำงานเป็นทีม เพราะส่วนมากอยู่ที่โรงเรียนก็จะทำแผนการสอนของตนเอง คิดเอง ประยุกต์เอง”

(สรุปการเรียนรู้ประจำวัน ที่ 15 มีนาคม 2548 ของครูภาษาไทย)

ในกระบวนการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานได้มีการออกแบบให้ครูได้รวมกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อทำงานเป็นทีม ซึ่งครูได้เรียนรู้สิ่งเหล่านี้ภายในทีมของตนเอง ซึ่งการฝึกอบรมครั้งนี้เป็นโอกาสที่ครูในกลุ่มสาระเดียวกันจะได้มาปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดประสบการณ์ร่วมกัน เพื่อหาสรุปในการทำงานร่วมกันในกลุ่มสาระการเรียนรู้

2) การเรียนรู้ระหว่างทีม

จากการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานที่ออกแบบกระบวนการให้มีการทำงานเป็นทีมของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน แล้วนำเสนอผลงานเพื่อให้ทีมในกลุ่มสาระฯ อื่นวิพากษ์วิจารณ์ให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างทีมร่วมกันนั้นส่งผลดีหลายอย่าง ทั้งในด้านการยอมรับความแตกต่างและข้อจำกัดระหว่างกัน ความเข้าใจในการทำงานและเหตุผลของกลุ่มสาระฯ อื่นมากขึ้น ดังที่ครูได้สะท้อนการเรียนรู้ระหว่างทีมต่อไปนี้

“เข้าใจธรรมชาติของวิชา ความแตกต่างกันของเนื้อหา แต่กลวิธีการจัดการเรียนการสอนอาจใช้รูปแบบเดียวกันได้ และได้ตัวอย่างที่ดีที่จะนำไปประยุกต์และปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น”

(สรุปการเรียนรู้ประจำวัน ที่ 15 มีนาคม 2548 ของครูการงานอาชีพ)

“สิ่งที่ได้จากทีมอื่นคือ 1) ทุกคนเป็นครูที่ดี 2) ทุกคนเข้าใจการสอนอย่างเป็นขั้นตอน 3) ทุกคนมีประสบการณ์ที่ดี 4) ทุกคนเก่ง”

(สรุปการเรียนรู้ประจำวัน ที่ 15 มีนาคม 2548 ของครูสังคมศึกษา)

“ได้เรียนรู้ว่า แต่ละกลุ่มมีความคิดสร้างสรรค์มาก และพยายามจะนำเสนอ
ความรู้ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และชอบตรงที่ได้ความรู้ในสาขาอื่นที่เราไม่เคยรู้ด้วย แล้วได้
เทคนิคการสอนเพิ่มขึ้นเยอะ”

(สรุปการเรียนรู้ประจำวัน ที่ 15 มีนาคม 2548 ของครูคณิตศาสตร์)

ผลการสะท้อนการเรียนรู้ของครูแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในธรรมชาติรายวิชา เทคนิค
การสอนของวิชาอื่น ที่สามารถนำมาปรับใช้ในวิชาที่ตนเองสอนได้ รวมไปถึงการปรับเปลี่ยน
เจตคติต่อผู้อื่น ซึ่งจะนำไปสู่การเข้าอกเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

ตาราง 38 จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นที่มีต่อการเรียนรู้และสิ่งที่ได้รับจากทีมระหว่างกลุ่ม
สาระการเรียนรู้อื่นๆ (N=42)

การเรียนรู้และสิ่งที่ได้รับ	จำนวน	ร้อยละ
1. เข้าใจธรรมชาติวิชา และเทคนิคการสอนของกลุ่มสาระอื่นๆ ที่ นำมาเป็นตัวอย่างและปรับใช้ได้	20	47.61
2. เรียนรู้วิธีคิด และมุมมองที่หลากหลายต่างกัน แต่สร้างสรรค์ของ ทีมอื่นๆ	10	23.80
3. รูปแบบการทำงาน ระบบงาน หลักสูตรและแผนการสอนบางส่วน ที่สามารถบูรณาการหรือปรับใช้ร่วมกันได้	7	16.66
4. ทราบข้อบกพร่องของทีม และได้ขอเสนอแนะจากทีมอื่นที่ทำให้ มุมมองกว้างขึ้น	6	14.28
5. รับรู้ปัญหาของทีมอื่น และเรียนรู้วิธีการทำงานที่หลากหลายและ แตกต่างกัน	6	14.28
6. การอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น การเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กระตือรือร้น พร้อมที่จะเรียนรู้และปฏิบัติอยู่เสมอ	3	7.14
7. รับรู้ว่าทุกคนเป็นครูที่ดี เข้าใจการสอน มีประสบการณ์ เป็นคนเก่ง และช่วยกันทำดี	2	4.76

จากตาราง 38 จะเห็นว่า แทบทุกประเด็นยกเว้นประเด็นที่ 4 ที่การเรียนรู้จากทีมอื่นจะได้
ค้นพบจุดบกพร่องของตนเอง คือ การที่ครูได้เรียนรู้ที่จะเข้าใจคนอื่นหรือทีมอื่นในด้านรายวิชาที่
สอน วิธีคิด มุมมอง และวิธีการทำงานที่แต่ละทีมใช้ในการทำงานและการเชื่อมโยงการทำงาน
ระหว่างกัน ปัญหาที่แต่ละทีมประสบอยู่ รวมไปถึงการเปิดใจกว้างที่จะเรียนรู้และอยู่ร่วมกัน

1.2.2 ผลการสังเกตกระบวนการทำงานเป็นทีมในภาพรวม

จากกระบวนการแทรกเสริมทั้ง 3 วิธีการ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของแต่ละทีม แล้วนำผลการสังเกตของทุกทีมมาหาค่าเฉลี่ยเพื่อดูกระบวนการทำงานเป็นทีมของครูในภาพรวม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมจำแนกตามกระบวนการแทรกเสริม

พฤติกรรมของทีมที่สังเกต	กระบวนการแทรกเสริมที่สังเกต					
	ประชุมปรึกษาหารือ (ทีมสมัครใจ)		ฝึกอบรมทักษะปฏิบัติ (ทีมกลุ่มสาระฯ)		ประชุมวินิจฉัยสภาพการณ์ (ทีมกลุ่มสาระฯ)	
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D
1.การเข้าร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น	3.83	.98	4.40	.70	4.00	.70
2.การเป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี	4.00	.63	4.76	.42	4.33	.50
3.การยอมรับซึ่งกันและกัน	3.83	.75	4.92	.27	4.33	.50
4.การสนับสนุนและคอยช่วยเหลือกัน	4.16	.40	4.65	.48	4.00	.86
5.การตอบสนองต่อกิจกรรม	3.50	.83	4.62	.49	3.88	.92
6.ความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น	4.40	.84	4.62	.49	4.55	.52
7.ความกระตือรือร้นของทีม	3.33	1.2	4.40	.79	4.00	.86
8.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.83	.75	3.96	.43	4.22	.83
9.ความรอบรู้เชี่ยวชาญในงาน	3.83	.75	4.59	.50	4.55	.52
10.ความสามารถในการเรียนรู้	3.83	.75	4.48	.64	4.55	.52
11.การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	3.83	.75	4.62	.56	4.33	.50
12.การแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ	3.83	.75	4.62	.49	4.33	.50
13.การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	3.50	1.3	4.44	.75	4.33	.50
14.การปฏิบัติงานตรงตามเวลา	4.50	.54	4.74	.52	4.33	.50
15.ผลงานมีคุณภาพ	3.66	.51	4.22	.50	4.22	.66
รวม	3.85	.54	4.53	.32	4.26	.62

จากตาราง 39 ผลการสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของครูเมื่อวิเคราะห์ตามวิธีการแทรกเสริมจะพบว่า การอบรมทักษะการปฏิบัติโดยใช้กระบวนการประชุมปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมสูงสุดอยู่ในระดับดีมาก ส่วนการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์การทำงาน และการประชุมปรึกษาหารือมีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับซึ่งอยู่ในระดับดี

เมื่อพิจารณารายวิธีการแทรกเสริมพบว่า ในการประชุมปรึกษาหารือซึ่งแบ่งกลุ่มตามความสมัครใจของครู มีรายการพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3 รายการคือ การตอบสนองต่อกิจกรรม ความกระตือรือร้นของทีม และการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกนั้นอยู่ในระดับดี

สำหรับวิธีการแทรกเสริมที่แบ่งทีมตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานโดยการประชุมปฏิบัติการ มีรายการพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ถึง 9 รายการ และอยู่ในระดับดี 6 รายการ ส่วนการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์การทำงานมีรายการพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก 3 รายการ นอกนั้นอยู่ในระดับดี

1.3 ผลลัพธ์ของพลังอำนาจครูในระดับองค์กร

ในวงรอบ 1 นี้ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาที่เป็นทีมผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้ร่วมกันวางแผนที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจครูในระดับองค์กรโดยใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือและกำหนดตัวชี้วัดพลังอำนาจอยู่ 3 ตัวบ่งชี้ คือ ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน การสื่อสารแบบเปิด และบรรยากาศประชาธิปไตย สำหรับประเมินผลภายหลังจากใช้กระบวนการแทรกเสริมในระดับองค์กรด้วยวิธีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อให้ทีมผู้บริหารและครูผู้สอน รวมทั้งครูผู้สอนด้วยกัน ได้มีโอกาสปรึกษาหารือแบบเผชิญหน้ากันอย่างเปิดเผยและจริงใจ เพื่อตอบคำถามต่อข้อสงสัย รับทราบปัญหา ความต้องการจำเป็น และค้นหาหนทางแก้ไขร่วมกัน ผู้วิจัยและทีมผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้มีการประเมินผลลัพธ์ของพลังอำนาจครูที่เกิดขึ้น โดยการใช้แบบสอบถามกับทุกคนที่เข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือ โดยเว้นช่วงการตอบแบบสอบถามหลังจากการประชุมเสร็จสิ้นไปแล้ว 1 วัน เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสคิดทบทวนในสิ่งที่ได้ปรึกษาหารืออย่างถี่ถ้วนและแสดงความคิดเห็นอย่างแท้จริง ผลการประเมินมีดังต่อไปนี้

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียนก่อนและ
หลังการประชุมปรึกษาหารือ

รายการประเมิน	ก่อนการประชุม		หลังการประชุม	
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D
1. ความรู้สึกมั่นคงในชีวิต	2.08	.93	3.02	.84
2. ความรู้สึกอยากริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	3.36	.89	3.72	.91
3. ความรู้สึกอยากมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับโรงเรียน	3.83	.91	3.97	1.02
4. การมองเห็นความก้าวหน้าในการทำงาน	2.36	.89	3.02	1.02
5. ความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงานในหน้าที่	3.61	.64	3.69	.92
6. ความรู้สึกพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับ	2.33	.82	3.00	.86
7. ความรู้สึกมีพึงพอใจต่อสวัสดิการที่จะได้รับ	2.02	.81	2.80	.82
8. ความรู้สึกมั่นใจที่จะได้รับการสนับสนุนทรัพยากร การทำงานจากโรงเรียน	2.69	.82	3.17	.66
9. ความรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงโยกย้ายที่ทำงาน	3.05	.98	3.22	1.04
รวม	2.81	.49	3.37	.46

จากตาราง 40 จะพบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นของครูที่มีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียนหลังการประชุมปรึกษาหารือมีค่าสูงกว่าก่อนการประชุม และเมื่อพิจารณาในแต่ละรายการก็พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของครูที่ประเมินหลังการประชุมมีค่าสูงกว่าก่อนการประชุมทุกรายการเช่นเดียวกัน จากผลการประเมินนี้จะเห็นว่า การประชุมปรึกษาหารือในลักษณะ “เปิดใจ” และมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ความต้องการ และจุดยืนของตนเองนั้น ทำให้ครูมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น โดยรายการที่มีค่าเฉลี่ยหลังประชุมมากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ (1) ความรู้สึกอยากมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับโรงเรียน (2) ความรู้สึกอยากริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และ (3) ความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงานในหน้าที่ ส่วนความรู้สึกมีพึงพอใจต่อสวัสดิการที่จะได้รับนั้นมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจากจำนวนรายการประเมินทั้งหมด เพราะต้องอาศัยเวลาในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรมหลังการประชุมไปแล้วระยะหนึ่ง

ตาราง 41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการสื่อสารและบรรยากาศประชาธิปไตย
ก่อนและหลังการประชุมปรึกษาหารือ

รายการประเมิน	ก่อนการประชุม		หลังการประชุม	
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D
การสื่อสารแบบเปิด	2.33	.89	3.14	.80
1. การสื่อสารในโรงเรียนเป็นแบบเปิดเผย				
2. ความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกัน	2.94	.98	3.22	.80
3. การเข้าถึงข้อมูลและรับรู้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน	2.69	.78	3.22	.77
4. การประชุมปรึกษาหารือช่วยลดความขัดแย้งการ	2.55	.96	3.02	1.04
บรรยากาศประชาธิปไตย	2.91	.84	3.40	.69
5. การได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร				
6. บรรยากาศการประชุมปรึกษาหารือที่ผ่อนคลาย	2.77	.89	3.25	.78
7. บรรยากาศการปรึกษาหารือเป็นประชาธิปไตย	3.08	.96	3.62	.68
8. การปรึกษาหารือเป็นไปอย่างสร้างสรรค์	3.02	.94	3.60	.69
มีเหตุผล				
9. การการปรึกษาหารือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	2.94	.98	3.68	.71
ในทางที่ดีขึ้น				
10. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน	2.94	.92	3.57	.85
11. ความรู้สึกพึงพอใจในการประชุมปรึกษาหารือ	3.05	.89	3.62	.87
รวม	2.84	.56	3.40	.50

จากตาราง 41 จะพบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความคิดเห็นของครูที่มีต่อการสื่อสารแบบเปิดและบรรยากาศประชาธิปไตยในโรงเรียนหลังการประชุมปรึกษาหารือมีค่าสูงกว่าก่อนการประชุม และเมื่อพิจารณาในแต่ละรายการก็พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของครูที่ประเมินหลังการประชุมมีค่าสูงกว่าก่อนการประชุมทุกรายการเช่นเดียวกัน

ตาราง 42 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความรู้สึกมั่นคงผูกพัน การสื่อสารและบรรยากาศ
ประชาธิปไตยในโรงเรียนก่อนและหลังการประชุมปรึกษาหารือ

ความรู้สึกในด้าน	ก่อนการประชุม N = 36		หลังการประชุม N = 36		t
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D	
ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	2.81	.49	3.37	.46	7.973**
การสื่อสารและบรรยากาศประชาธิปไตย	2.84	.56	3.40	.50	7.286**
ภาพรวม	2.79	.40	3.39	.42	8.971**

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตาราง 42 จะพบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อความรู้สึกมั่นคงผูกพันกับโรงเรียน และการสื่อสารและบรรยากาศประชาธิปไตยก่อนและหลังการประชุมปรึกษาหารือ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าเฉลี่ยหลังการประชุมสูงกว่าก่อนการประชุม

นอกจากการตอบแบบสอบถามที่เป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับแล้ว ยังมีคำถามปลายเปิดให้ครูแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งมีผู้ตอบจำนวน 5 คน แยกเป็น คนที่หนึ่งมีความคิดเห็นโดยสรุปว่า โรงเรียนเคยมีการประชุมในลักษณะนี้ในประเด็นสถานภาพและการจ้างครูเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมาแล้ว แต่ยังไม่เห็นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบางครั้งเป็นเรื่องการเมืองที่อาจทำให้เกิดความแตกแยกได้ แต่เชื่อว่าการประชุมคราวนี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น คนที่สองเห็นว่าการประเมินผลการประชุมครั้งนี้เร็วเกินไปน่าจะทิ้งช่วงเวลาประมาณ 1 เดือนแล้วค่อยประเมิน ส่วนอีก 3 คน แสดงความคิดเห็นว่าที่ผ่านมาผู้บริหารยังไม่เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นเท่าที่ควร แต่เชื่อว่าจะดีขึ้น

1.4 การสะท้อนผลในวงรอบ 1

ในการสะท้อนผลการดำเนินงานตามโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในวงรอบ 1 นี้ ได้แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการสะท้อนผลต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งหมด 9 ประเด็น และส่วนที่ 2 เป็นการสะท้อนผลต่อผลลัพธ์พลังอำนาจที่เกิดขึ้น ตามตัวบ่งชี้พลังอำนาจที่กำหนดไว้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน โดยผู้วิจัยและทีมผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินและนำผลนั้นมาวิเคราะห์วิจารณ์อย่างเปิดเผย และร่วมกันหาฉันทามติเพื่อตัดสินระดับความพึงพอใจในแต่ละประเด็นและตัวบ่งชี้ รวมทั้งระดมสมองเพื่อค้นหาจุดบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 43 การสะท้อนผลต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในวงรอบ 1

สิ่งที่ประเมิน	เหตุผลที่ประเมิน (reason why)	ระดับการประเมิน	วิธีปรับปรุงพัฒนาในวงรอบ 2 (how to improve)
1. การมีส่วนร่วม	-การมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู การมีส่วนร่วมในกลุ่มสาระฯ และในโรงเรียน จะสามารถระบุ วิเคราะห์ และดำเนินการกับประเด็นปัญหาต่างๆ ได้	พึงพอใจมาก	(1) เพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมในระดับโรงเรียนให้มากขึ้น (2) เสริมสร้างความเข้มแข็งโดยให้อำนาจตัดสินใจให้กลุ่มสาระฯ ในการแก้ปัญหาร่วมกัน
2. ภาวะผู้นำของทีม	-ภาวะผู้นำกับการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กัน สมรรถนะทั้งสองด้านนี้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรฯ และโรงเรียน	พึงพอใจมาก	(1) เน้นบทบาทการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนางานในระดับบุคคลและทีมงาน (2) เน้นกระจายอำนาจการตัดสินใจไปที่กลุ่มสาระฯ มากขึ้น
3. โครงสร้างองค์กร	-โครงสร้างองค์กร ได้แก่ กลุ่มสาระฯ คณะกรรมการโครงการ ฝ่ายต่างๆ ฯลฯ เป็นการรวมตัวกันอย่างเป็นทางการเพื่อทำงานหรือจัดการ หรือแก้ไขปัญหาาร่วมกัน	พึงพอใจมากที่สุด	(1) ให้กลุ่มสาระฯ จัดระบบการเรียนการสอนให้ครูแต่ละคนสอนเป็นมาตรฐานเดียวกัน (2) โรงเรียนจัดระบบการควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนในภาพรวม
4. การประเมินปัญหา	-การค้นหาปัญหา การหาวิธีแก้ไข และการลงมือแก้ไขปัญหาดำเนินการโดยกลุ่มครูเอง กระบวนการนี้จะทำให้ครูรู้สึกว่าจะสามารถกำหนดการพัฒนาได้ด้วยตนเอง และตนเองมีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น	พึงพอใจมากที่สุด	(1) กลุ่มสาระฯ จัดช่วงเวลาที่ยาวตรงกันเพื่อประชุมปรึกษาหารือ รับรู้ข้อมูล ปัญหา และค้นหาวิธีแก้ไขเป็นประจำ (2) วิจัยชั้นเรียนแบบร่วมมือเพื่อสร้างนวัตกรรมการสอนของกลุ่มสาระฯ
5. การสนับสนุนและระดมทรัพยากร	-การสนับสนุนและระดมทรัพยากรจากโรงเรียน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้สามารถนำโปรแกรมฯ มาใช้ดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	พึงพอใจมาก	(1) กำหนดเป็นนโยบายสนับสนุนให้มีการอบรมครูทุกปีการศึกษา (2) กลุ่มสาระฯ จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากโรงเรียน

ตาราง 43 (ต่อ)

สิ่งที่ประเมิน	เหตุผลที่ประเมิน (reason why)	ระดับการประเมิน	วิธีปรับปรุงแก้ไขในวงรอบ 2 (how to improve)
6. การรู้จักตั้งคำถาม “ทำไม”	-เป็นจุดเริ่มต้นของครูในการกำหนดเป้าหมาย และเหตุผลในการปรับปรุงพัฒนางานด้วยตนเองมากกว่าการปฏิบัติตามคำสั่ง	พึงพอใจปานกลาง	(1) สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากยิ่งขึ้น (2) เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระฯ มากยิ่งขึ้น
7. การเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น	-การเชื่อมโยงเป็นหุ้นส่วนภาคีกับคณะศึกษาศาสตร์จะมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาที่มีร่วมกัน และเพิ่มศักยภาพการทำงานให้ครู	พึงพอใจมาก	(1) หาช่องทางทำงานกับคณะศึกษาศาสตร์ให้มากยิ่งขึ้น (2) ดึงศักยภาพของคณะศึกษาศาสตร์มาช่วยพัฒนาด้านทักษะการสอนให้กับครู
8. บทบาทของบุคคลจากภายนอก	-ในที่นี้หมายถึง ตัวผู้วิจัย ที่มาช่วยเป็นตัวเชื่อมระหว่างโรงเรียนกับคณะศึกษาศาสตร์ ในการดำเนินงานตามโปรแกรมฯ เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่โรงเรียน	พึงพอใจมากที่สุด	(1) ถ่ายทอดประสบการณ์และองค์ความรู้ เทคนิคการวิจัยและการพัฒนาองค์กรให้มากขึ้น (2) เชื่อมประสานกับคณะศึกษาศาสตร์ในการพัฒนาครูในด้านอื่นๆ อีก
9. การบริหารจัดการโปรแกรมฯ	-โปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจครู นั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง คือ กลุ่มผู้แทนการเปลี่ยนแปลงต้องมีส่วนในการควบคุมการตัดสินใจในเรื่อง การวางแผน การลงมือปฏิบัติ การประเมินผล การเงิน การจัดการ การรายงาน และการแก้ไขความขัดแย้ง	พึงพอใจมากที่สุด	(1) สร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินผลโปรแกรมในภาพรวมให้เกิดขึ้นกับครูทุกคน (2) ลดบทบาทนักวิจัยเพื่อเตรียมถอนตัว และเพิ่มบทบาทให้กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้บริหารโปรแกรมเองในการพัฒนารอบที่ 2

จากตาราง 43 จะเห็นว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้วิจัยและกลุ่มผู้ร่วมศึกษา เห็นว่ามีการดำเนินการเป็นที่พึงพอใจในระดับมากที่สุดมีอยู่ 4 ประเด็นคือ โครงสร้างองค์กร การประเมินปัญหา บทบาทของบุคคลจากภายนอก และการบริหารจัดการโปรแกรมฯ ส่วนที่อยู่ในระดับปานกลางมีเพียงประเด็นเดียวคือ การรู้จักตั้งคำถาม “ทำไม” นอกนั้นอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ซึ่งทุกประเด็นผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้แสดงเหตุผล และวิธีปรับปรุงแก้ไขในวงรอบ 2 ดังแสดงไว้ในตาราง

ตาราง 44 การสะท้อนผลต่อผลลัพธ์เชิงพลังอำนาจตามตัวบ่งชี้ในวงรอบ 1

ตัวบ่งชี้	ระดับความพึงพอใจ	วิธีการปรับปรุงแก้ไขในวงรอบ 2
ระดับบุคคล		ระดับบุคคล
(1) ความรู้และทักษะใหม่ๆ	มากที่สุด	ต้องดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจ
(2) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน	มาก	อย่างต่อเนื่องโดยเน้นตัวบ่งชี้ที่ 2, 5,
(3) ความรับผิดชอบในการสอน	มากที่สุด	6, 7, และ 8
(4) ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน	มากที่สุด	
(5) การรับรู้ความสามารถตนเอง	มาก	
(6) ความมั่นใจในการสอน	มาก	
(7) การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง	มาก	
(8) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	มาก	
ระดับทีมงาน		ระดับทีมงาน
(9) การทำงานเป็นทีม	มากที่สุด	เริ่มกระบวนการเสริมสร้างพลัง
(10) ทีมทำงานมีประสิทธิภาพ	มากที่สุด	อำนาจในตัวบ่งชี้ที่ 12, 13 และ 14
(11) ความร่วมมือของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	มากที่สุด	โดยเน้นการวางระบบการทำงานของ
(12) เกิดนวัตกรรมการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้	-ไม่ประเมิน-	ทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้เป็นไป
(13) ความเชี่ยวชาญในการสอนของครูในกลุ่มสาระฯ	-ไม่ประเมิน-	ในแนวทางเดียวกัน
(14) ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน	มากที่สุด	
ระดับโรงเรียน		ระดับโรงเรียน
(15) ยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน	มาก	ต้องดำเนินการสร้างการมีส่วนร่วม
(16) การสื่อสารแบบเปิด	ปานกลาง	ร่วมให้มากขึ้นในการตัดสินใจในเรื่อง
(17) บรรยากาศประชาธิปไตย	ปานกลาง	ที่เป็นประเด็นในระดับโรงเรียน
(18) ความคล่องตัวในการปฏิบัติตามระบบ	-ไม่ประเมิน-	โดยเฉพาะเรื่องสถานภาพครู และเน้น
(19) ความพึงพอใจในระบบและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	-ไม่ประเมิน-	การจัดโอกาสในการประชุมเพื่อให้
(20) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของครู	-ไม่ประเมิน-	เกิดการสื่อสารแบบเปิดมากขึ้น

จากตาราง 44 จะพบว่า ตัวบ่งชี้พลังอำนาจในระดับทีมงานที่มีการประเมินและสะท้อนผลจำนวน 4 ตัวบ่งชี้มีระดับความพึงพอใจมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ ขณะที่ในระดับบุคคลมีระดับความพึงพอใจมากที่สุด 3 ตัวบ่งชี้ และระดับมาก 5 ตัวบ่งชี้ ส่วนระดับโรงเรียนนั้นจากการสะท้อนผลยังมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการสื่อสารแบบเปิดและบรรยากาศประชาธิปไตย ซึ่งต้องเป็นจุดเน้นในการดำเนินการเสริมสร้างต่อไปในวงรอบ 2 ส่วนตัวบ่งชี้ที่ 18, 19 และ 20 จะทำการประเมินในวงรอบ 2

2. ผลลัพธ์ของพลังอำนาจครูและการสะท้อนผลการเรียนรู้ในวงรอบ 2

2.1 ผลลัพธ์ของพลังอำนาจในวงรอบ 2

ในวงรอบ 2 นี้ได้มีการประเมินผลลัพธ์พลังอำนาจทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน โดยประเมินจากการวางระบบการทำงาน และประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยให้ครูแสดงความคิดเห็นสะท้อนพลังอำนาจที่ได้รับการเสริมสร้างในแบบสอบถามปลายเปิด ภายหลังจากที่ได้ร่วมกระบวนการแทรกเสริมทั้ง 3 วิธีการที่ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้จัดขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดผลลัพธ์ของพลังอำนาจครูในวงรอบ 2 ดังต่อไปนี้

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางระบบการทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้

ตาราง 45 จำนวนและร้อยละของครูที่มีความคิดเห็นต่อการวางระบบการทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับครูรายบุคคล (N=36)

ผลต่อการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. การจัดการเรียนการสอนของครูมีระบบ คล่องตัว สะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น	15	41.66
2. ครูสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีขั้นตอนการทำงานชัดเจน	13	36.11
3. ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และมีความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน	11	30.55
4. ครูสามารถพัฒนาการทำงานและพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง	10	27.77
5. การแก้ปัญหาของครูเป็นไปตามระบบ ไม่ใช้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเหมือนที่ผ่านมา	5	13.88
6. ครูทุกคนมองเห็นภาพรวมและมีเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน	5	13.88
7. ครูมีความรู้ความเข้าใจในการทำงาน เห็นคุณค่าและความสำคัญของการทำงานอย่างเป็นระบบ	3	8.33
8. ครูมีหลักฐานร่องรอยในการพัฒนางาน	2	5.55

จากตาราง 45 จะเห็นว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางระบบการทำงานมีผลต่อการปฏิบัติงานของครูรายบุคคล คือ การจัดการเรียนการสอนของครูมีระบบ คล่องตัว สะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ร้อยละ 41.66 รองลงมาคือ ครูสามารถปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีขั้นตอนการทำงานชัดเจน ร้อยละ 36.11 ขณะที่เห็นว่า ครูมีหลักฐานร่องรอยในการพัฒนางาน เพียงร้อยละ 5.55

ตาราง 46 จำนวนและร้อยละของครูที่มีความคิดเห็นต่อการวางระบบการทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับทีมงาน (N=36)

ผลต่อการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. การทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้มีมาตรฐาน ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพและคล่องตัวสูง	16	44.44
2. กลุ่มสาระการเรียนรู้มีระบบการตรวจสอบ การติดตามผล และการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง	10	27.77
3. กลุ่มสาระการเรียนรู้กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน ครูทุกคนรู้ทิศทางการทำงานตรงกัน	9	25.00
4. ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ของครูมีมากขึ้น ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน	9	25.00
5. กลุ่มมีข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการและการตัดสินใจภายใน	4	11.11
6. ผลลัพธ์ในการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจ	2	5.55

จากตาราง 46 จะเห็นว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางระบบการทำงานมีผลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน คือ การทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้มีมาตรฐาน ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพและคล่องตัวสูง มากที่สุด ร้อยละ 44.44 รองลงมาคือ กลุ่มสาระการเรียนรู้มีระบบการตรวจสอบ การติดตามผล และการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 27.77 ส่วนที่เห็นว่า มีผลต่อผลลัพธ์ในการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจ เพียงร้อยละ 5.55

ตาราง 47 จำนวนและร้อยละของครูที่มีความคิดเห็นต่อการวางระบบการทำงานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับโรงเรียน (N=36)

ผลต่อการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. โรงเรียนมีระบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และตรวจสอบการทำงานได้	11	30.55
2. การบริหารงานในโรงเรียนเป็นกระบวนการมากขึ้น มีข้อมูลสารสนเทศ และมีความต่อเนื่องในการดำเนินการ	10	27.77
3. บุคลากรสามารถทำงานได้ตามระบบ มีเป้าหมายและทิศทางการทำงานตรงกัน	6	16.66
4. ผลลัพธ์ด้านวิชาการของนักเรียนสูงขึ้น	4	11.11
5. ผู้ปกครองเชื่อมั่นในระบบการทำงาน และไว้วางใจการทำงานของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น	3	8.33
6. บุคลากรที่บรรจุเข้าทำงานใหม่สามารถทำงานตามระบบได้ทันที ไม่ต้องใช้เวลาเรียนรู้งานนานเกินไป	2	5.55

จากตาราง 47 จะเห็นว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางระบบการทำงานมีผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน คือ โรงเรียนมีระบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และตรวจสอบการทำงานได้ มากที่สุด ร้อยละ 30.55 รองลงมาคือ การบริหารงานในโรงเรียนเป็นกระบวนการมากขึ้น มีข้อมูลสารสนเทศ และมีความต่อเนื่องในการดำเนินการ ร้อยละ 27.77 ส่วนที่เห็นว่า บุคลากรที่บรรจุเข้าทำงานใหม่สามารถทำงานตามระบบได้ทันที ไม่ต้องใช้เวลาเรียนรู้งานนานเกินไป เพียงร้อยละ 5.55

2) การประเมินประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้

ตาราง 48 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน
เป็นทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในภาพรวม

รายการ	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1.ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนเองในการทำงานเป็นทีม	4.16	.62	มาก
2.ทุกคนเข้าใจบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.16	.62	มาก
3.ทุกคนในทีมสามารถสื่อสารถึงกันโดยสะดวกและคล่องตัว	3.85	1.04	มาก
4.ทุกคนได้แสดงออกและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมของทีม	4.19	.80	มาก
5.ทุกคนในทีมต่างสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.26	.73	มาก
6.ทุกคนเข้าใจ ยอมรับและตระหนักในภารกิจของทีม	4.09	.75	มาก
7.ทุกคนยอมรับการตัดสินใจของทีม	4.45	.55	มาก
8.ทุกคนร่วมกันรับผิดชอบต่อผลงานของทีมที่เกิดขึ้น	4.16	.82	มาก
9.ทีมมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ	3.88	.88	มาก
10.ทีมสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์มากกว่าการทำลาย	4.00	.98	มาก
11.ทุกคนให้ความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดี	4.19	.80	มาก
12.สมาชิกทุกคนเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.35	.65	มาก
13.ทีมของท่านสามารถประสานการทำงานกับทีมอื่นๆ ได้	4.07	.67	มาก
14.บรรยากาศการทำงานในทีมไม่ตึงเครียด ไม่มีพิธีรีตอง	4.38	.66	มาก
15.ทีมของท่านมีการประเมินผลงานอยู่เสมอ	3.54	.96	มาก
รวม	4.11	.53	มาก

จากตาราง 48 จะเห็นว่า ผลการประเมินประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 15 รายการ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 4.11 ซึ่งหมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 49 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมแยกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

กลุ่มสาระการเรียนรู้	$\bar{x}$	S.D.	ความหมาย
1. ภาษาไทย	4.58	.44	มากที่สุด
2. คณิตศาสตร์	4.72	.40	มากที่สุด
3. วิทยาศาสตร์	4.05	.29	มาก
4. สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	3.62	.43	มาก
5. สุขศึกษาและพลศึกษา	4.08	.32	มาก
6. ศิลปะ	3.53	.46	มาก
7. การงานอาชีพและเทคโนโลยี	4.35	.32	มาก
8. ภาษาต่างประเทศ	3.75	.32	มาก
รวม	4.11	.53	มาก

จากตาราง 49 จะพบว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยมีผลการประเมินประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นๆ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเป็นทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ จะพบว่าครูมีความกระตือรือร้นในการที่จะแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้สูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูต้องการที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้ทรงคุณวุฒิหรือเพื่อนครูด้วยกันอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่ต้องการบรรยายหรืออธิบายยืดเยื้อ ขณะที่การยอมรับซึ่งกันและกัน รวมทั้งการเปิดใจกว้างในการเรียนรู้ระหว่างกันก็มีอยู่สูง ซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน

2.2 การสะท้อนผลในรอบ 2

ในการสะท้อนผลการดำเนินงานตามโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในรอบ 2 นี้ เป็นการวิเคราะห์และประเมินภาพรวมของการดำเนินการตามโปรแกรมที่ผ่านมาทั้งหมดตั้งแต่รอบ 1 ของผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์การดำเนินงานตามกระบวนการ และประเมินภาพรวมของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งแบ่ง 2 ส่วนเช่นเดียวกับรอบ 1 คือ ส่วนแรกเป็นการสะท้อนผลต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งหมด 9 ประเด็น และส่วนที่ 2 เป็นการสะท้อนผลต่อผลลัพธ์พลังอำนาจที่เกิดขึ้น ตามตัวบ่งชี้พลังอำนาจที่กำหนดไว้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน

ในการสะท้อนผลในรอบ 2 นี้ ผู้วิจัยและทีมผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินและนำผลนั้นมาวิเคราะห์วิจารณ์อย่างเปิดเผย และร่วมกันหาขั้นตอนใหม่เพื่อตัดสินระดับความพึงพอใจในแต่ละประเด็นและตัวบ่งชี้ โดยการเปรียบเทียบพัฒนาการ (progress) ที่เกิดขึ้นต่อจากรอบ 1 เพื่อสรุปภาพรวมและข้อเสนอแนะให้กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงดำเนินการต่อไป หลังจากที่ผู้วิจัยถอนตัวจากสนามแล้ว ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 50 การสะท้อนผลต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในรอบ 2

สิ่งที่ประเมิน	ระดับการประเมิน	สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไป โดยกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง
1. การมีส่วนร่วม	พึงพอใจมาก	พยายามเพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมในการบริหารงานระดับโรงเรียนให้มากขึ้น
2. ภาวะผู้นำของทีม	พึงพอใจมากที่สุด	กำหนดบทบาทให้ทีมผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเป็น “ทีมผู้ประสานการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน” ในการแก้ไขและปรับปรุงพัฒนางานในโรงเรียนอย่างเป็นทางการ
3. โครงสร้างองค์กร	พึงพอใจมากที่สุด	(1) ผลักดันให้กลุ่มสาระฯ ดำเนินการตามระบบการเรียนการสอนที่ออกแบบไว้ และมีการประเมินทบทวนระบบและผลลัพธ์ เพื่อปรับปรุงระบบให้ดีขึ้นในปลายภาคเรียนทุกภาคเรียน (2) โรงเรียนดำเนินการตามระบบการควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนในระดับโรงเรียนเพื่อเชื่อมโยงการทำงานทุกกลุ่มสาระฯ
4. การประเมินปัญหา	พึงพอใจมากที่สุด	(1) กลุ่มสาระฯ ต้องจัดประชุมปรึกษาหารือ รับรู้ข้อมูล ปัญหา และค้นหาวิธีแก้ไขอย่างต่อเนื่อง (2) ทีมประสานการเปลี่ยนแปลงจัดประชุมเพื่อประเมินสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 50 (ต่อ)

สิ่งที่ประเมิน	ระดับการประเมิน	สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไป โดยกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง
5. การสนับสนุนและระดมทรัพยากร	พึงพอใจมาก	(1) สนับสนุนให้มีการอบรมครูตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทุกปีการศึกษา (2) ผลักดันให้โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการในการสนับสนุนทรัพยากรตามความต้องการจำเป็นของกลุ่มสาระการเรียนรู้
6. การรู้จักตั้งคำถาม “ทำไม”	พึงพอใจมาก	(1) สร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของงานและภาวะผู้นำให้กับครูอย่างต่อเนื่อง (2) เน้นการประชุมในกลุ่มสาระฯ เพื่อวิเคราะห์การทำงานตามระบบการเรียนการสอนของกลุ่มสาระฯ เป็นประจำ
7. การเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น	พึงพอใจมากที่สุด	(1) ประสานงานกับคณะศึกษาศาสตร์เพื่อช่วยพัฒนาด้านทักษะการสอนให้กับครูอย่างต่อเนื่อง (2) หาช่องทางที่จะประสานงานในการพัฒนาครูกับคณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะวิทยาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็นต้น
8. บทบาทของบุคคลจากภายนอก	พึงพอใจมากที่สุด	ประสานงานกันอย่างต่อเนื่องในบทบาทที่ผู้วิจัยเป็นอาจารย์ของคณะศึกษาศาสตร์ เพื่อช่วยประสานกับคณะศึกษาศาสตร์ในการพัฒนาครูในด้านอื่นๆ อีก
9. การบริหารจัดการโปรแกรมฯ	พึงพอใจมากที่สุด	นำประสบการณ์จากการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนาวิธีการแทรกเสริมโดยกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงต่อไปตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของโรงเรียน

จากตาราง 50 จะเห็นว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้วิจัยและกลุ่มผู้ร่วมศึกษาเห็นว่าการดำเนินการเป็นที่พึงพอใจในระดับมากที่สุดมีอยู่ 6 ประเด็น และพึงพอใจมากอยู่ 3 ประเด็น โดยประเด็นที่เพิ่มขึ้นจากวงรอบ 1 จากพึงพอใจมากเป็นมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำของทีมและการเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น ส่วนที่เพิ่มจากพึงพอใจปานกลางเป็นพึงใจมากคือ การรู้จักตั้งคำถาม “ทำไม” ส่วนประเด็นที่ยังอยู่ในระดับพึงพอใจมากเช่นเดิมคือ การมีส่วนร่วม และการสนับสนุนทรัพยากรจากโรงเรียน

ตาราง 51 การสะท้อนผลต่อผลลัพธ์เชิงพลังอำนาจตามตัวบ่งชี้ในวงรอบ 2

ตัวบ่งชี้	ระดับความพึงพอใจ	สิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไป โดยกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง
ระดับบุคคล		ระดับบุคคล
(1) ความรู้และทักษะใหม่ๆ	มากที่สุด	เผื่อระวังและมีการประเมินความ
(2) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน	มากที่สุด	ต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างพลัง
(3) ความรับผิดชอบในการสอน	มากที่สุด	อำนาจตามตัวบ่งชี้ทั้ง 8 ตัวเป็นระยะ
(4) ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน	มากที่สุด	ทุกภาคเรียนอย่างต่อเนื่อง
(5) การรับรู้ความสามารถตนเอง	มากที่สุด	
(6) ความมั่นใจในการสอน	มาก	
(7) การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง	มาก	
(8) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	มาก	
ระดับทีมงาน		ระดับทีมงาน
(9) การทำงานเป็นทีม	มากที่สุด	สนับสนุนให้ทีมครูในกลุ่มสาระฯ
(10) ทีมทำงานมีประสิทธิภาพ	มากที่สุด	ทำหน้าที่เผื่อระวังและประเมินความ
(11) ความร่วมมือของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้	มากที่สุด	ต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างพลัง
(12) เกิดนวัตกรรมการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้	มาก	อำนาจตามตัวบ่งชี้ทั้ง 6 ตัวและ
(13) ความเชี่ยวชาญในการสอนของครูในกลุ่มสาระฯ	มาก	แลกเปลี่ยนข่าวสารกับทีมประสาน
(14) ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน	มากที่สุด	การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเป็นระยะ
ระดับโรงเรียน		ระดับโรงเรียน
(15) ยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน	มาก	ทีมประสานการเปลี่ยนแปลงใน
(16) การสื่อสารแบบเปิด	ปานกลาง	โรงเรียนต้องจัดวิธีการแทรกเสริมเพื่อ
(17) บรรยากาศประชาธิปไตย	มาก	เพิ่มช่องทางการให้ครูมีอำนาจต่อรอง
(18) ความคล่องตัวในการปฏิบัติตามระบบ	มาก	กับโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยมากขึ้น
(19) ความพึงพอใจในระบบและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	มาก	โดยเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบต่อตัวครู
(20) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของครู	มากที่สุด	และประเมินตัวบ่งชี้อื่นๆ เป็นระยะ

จากตาราง 51 จะพบว่า ตัวบ่งชี้พลังอำนาจทั้งหมด 20 ตัวบ่งชี้ จากการเสริมสร้างพลังอำนาจตามโปรแกรมพบว่า ผลลัพธ์มีความน่าพึงพอใจในระดับมากที่สุดมีจำนวน 10 ตัวบ่งชี้ น่าพึงพอใจในระดับมาก มีจำนวน 9 ตัวบ่งชี้ ส่วนที่น่าพึงพอใจในระดับปานกลางมีเพียงตัวบ่งชี้เดียว คือ การสื่อสารแบบเปิด ซึ่งผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้เสนอวิธีการดำเนินการต่อไปไว้ในตารางโดยแยกเป็น 3 ระดับ คือระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน ซึ่งในระดับโรงเรียนกลุ่มเสนอว่าจะต้องเพิ่มช่องทางการให้ครูมีอำนาจต่อรองกับทางโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยมากขึ้น

2.3 ผลที่เกิดขึ้นหลังผู้วิจัยถอนตัวจากสนาม

ผู้วิจัยได้มีการเยี่ยมนิเทศโรงเรียนโรงเรียนหลายครั้งอย่างไม่เป็นทางการหลังการถอนตัวจากสนามแล้ว เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดยได้ซักถามพูดคุยกับกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงและสังเกตการสอนของครูในกลุ่มสาระฯ ต่างๆ รวมทั้งการรับฟังเสียงสะท้อนจากนักเรียน ซึ่งถือเป็น “กระจกเงา” การทำงานของครูในการจัดการเรียนการสอนได้ตามระบบที่แต่ละกลุ่มสาระฯ กำหนดไว้หรือไม่ ผลที่พบปรากฏว่าทุกกลุ่มสาระฯ ได้ดำเนินการตามระบบที่กำหนดไว้ และมีการประชุมครูในกลุ่มสาระฯ มากขึ้น และการดำเนินการตามระบบส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน ซึ่งมีเสียงสะท้อนจากนักเรียนคือ พฤติกรรมการสอนของครูเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการเตรียมการสอน เอาใจใส่นักเรียนมากขึ้น และมีเทคนิคการสอนใหม่ๆ เป็นต้น ดังตัวอย่างการสอนของครูกลุ่มสาระฯ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมที่มีการเตรียมการสอนเป็นอย่างดี

“อาจารย์ ไม่ให้งานอัดๆ ให้การบ้านมากๆ เหมือนเทอมก่อน สอนทันเวลา....”

(นักเรียนชายชั้น ม.5)

การสอนของครูกลุ่มสาระฯ คณิตศาสตร์เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่สะท้อนการทำงานตามขั้นตอนสำคัญของระบบการเรียนการสอนของกลุ่มสาระฯ คือ การประเมินผลการเรียนรู้และให้ความช่วยเหลือกับกลุ่มที่เรียนไม่ผ่านเกณฑ์ และส่งเสริมกลุ่มที่เรียนผ่านเกณฑ์แล้ว แสดงให้เห็นถึงการครูเอาใจใส่ต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากขึ้น

“อาจารย์จะซ่อมเสริมให้เพื่อนที่เรียนไม่ทันนอกเวลา ส่วนที่เรียนทันก็ให้ทำอย่างอื่นต่อ”

(นักเรียนหญิงชั้น ม. 3)

อีกตัวอย่างหนึ่งคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างครูในกลุ่มสาระฯ ภาษาไทยที่ทำให้ได้เทคนิคการสอนใหม่ๆ จากครูที่สอนเก่งๆ แล้วครูคนอื่นๆ นำไปปรับการจัดการเรียนการสอนของตนเองจนสามารถดึงดูดความสนใจในการเรียนของนักเรียนได้

“...ไม่ชอบภาษาไทยแต่เทอมนี้ก็สนุกดี อาจารย์มีเกมแทรกตอนเรียนตลอด เวลาสอนก็ฮาๆ ”

(นักเรียนชายชั้น ม. 3)

เหล่านี้ล้วนเป็นสัญญาณที่ดีว่าการวางระบบการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นจากโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูนั้นส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียน ซึ่งการที่ทุกกลุ่มสาระฯ ดำเนินการอย่างเข้มแข็งต่อไปก็เชื่อได้ว่าจะเกิดผลต่อนักเรียนอย่างต่อเนื่องในท้ายที่สุด

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทและกระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียน โดยใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครู เพื่อพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และเพื่อศึกษาและประเมินผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดยใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนที่พัฒนาขึ้น ในการพัฒนาโรงเรียนนั้นยึดหลักการการพัฒนابนฐานการวิจัย กล่าวคือให้หลักการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนา ซึ่งกระบวนการวิจัยครั้งนี้แบ่งขั้นตอนหลักออกเป็น 5 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนหลักก็แบ่งเป็นขั้นตอนย่อยๆ ตามกิจกรรมที่ดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างความตระหนักร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา โดยมีขั้นตอนย่อย ทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ (1) เข้าสู่สนาม (2) เลือกกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นผู้ร่วมศึกษาในโรงเรียน และ (3) ศึกษาสภาพการณ์เบื้องต้นโดยผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาเพื่อให้รู้ข้อมูลพื้นฐานและจัดทำข้อมูลรายละเอียดของโรงเรียน

2. ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและระบุปัญหาของโรงเรียน โดยในขั้นนี้ผู้วิจัยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ 2 ขั้นตอน คือ (1) ร่วมกันศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน โดยใช้เทคนิคการรวบรวมข้อมูลแบบสนทนากลุ่มในการรวบรวมข้อมูลระดับปฏิบัติจากครูในโรงเรียน เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และความต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโรงเรียน ระดับทีมงาน และระดับครูรายบุคคล และ (2) ร่วมกันระบุปัญหาของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้ประเมินช่องว่างระหว่างความจำเป็นกับความคาดหวังของครูในสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อระบุปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

3. พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน เพื่อให้เป็นกระบวนการแทรกเสริมในโรงเรียน โดยจะดำเนินการ 2 ขั้นตอนย่อยคือ (1) ผู้วิจัยร่วมกับผู้ร่วมศึกษาร่วมกันพัฒนาโปรแกรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้ในขั้นที่ 2 มาพัฒนาเป็นโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน และ (2) นำโปรแกรมที่ร่วมกันพัฒนาขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อขอความเห็นต่อโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น

4. ดำเนินการพัฒนาโรงเรียนตามโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น โดยแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอนคือ (1) ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาร่วมกันวางแผนปฏิบัติ และ (2) ร่วมดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้

5. ประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ ในขั้นนี้ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาดำเนินการ 3 ขั้นตอนย่อย คือ (1) ร่วมกันกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังและวิธีการประเมิน (2) ร่วมกันประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการตามโปรแกรม และ (3) สะท้อนผลการประเมินเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับต่อคณะครู

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาบริบทและกระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียน โดยใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

จากการศึกษาสภาพการณ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจเบื้องต้นของโรงเรียนและความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ในระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน โดยทำการศึกษาใน 6 ด้านคือ (1) ด้านโครงสร้างการบริหาร (2) ด้านระบบการทำงานในโรงเรียน (3) ด้านความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน (4) ด้านบรรยากาศในโรงเรียน (5) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ (6) ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

1.1 ระดับบุคคล พลังอำนาจในการทำงานของครูที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ การมีอำนาจและการตัดสินใจ, อิทธิพลในการทำงาน, รับผิดชอบในงาน, รับรู้ความสามารถของตน, รู้สึกเป็นเจ้าของงาน, มีความภูมิใจในตนเอง, และมีภาวะผู้นำในงาน พลังอำนาจที่ครูมีในระดับปานกลาง ได้แก่ การปรับปรุงพัฒนางานต่อเนื่อง, มอบบทบาทหน้าที่, สร้างความเป็นผู้นำให้ครู, โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่, เกิดความรู้และทักษะใหม่ๆ, มุ่งมั่นในการทำงาน, ให้เกียรติและยกย่องยอมรับ ส่วนพลังอำนาจที่อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ, สวัสดิการที่จำเป็น, การได้รับรางวัลและการชมเชย, ความรู้สึกมั่นคงในชีวิต, การได้รับให้ความไว้วางใจ และความมั่นใจในการสอน

1.2 ระดับทีมงาน พลังอำนาจที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ มีการทำงานเป็นทีม, ความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน, เคารพต่อการตัดสินใจของทีมงาน, และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ พลังอำนาจที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ทีมงานมีประสิทธิภาพ, และแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในทีมและระหว่างทีม ส่วนพลังอำนาจที่อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ระบบการทำงานของทีม, ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน, เกิดนวัตกรรมในการทำงาน, ฝึกอบรมและพัฒนาทีมงาน และทีมงานมีความเชี่ยวชาญ

1.3 ระดับโรงเรียน พลังอำนาจที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ โครงสร้างแบบเปิด, โครงสร้างบริหารยืดหยุ่น, ให้สิทธิอย่างเสมอภาค, และให้โอกาสอย่างเท่าเทียม พลังอำนาจที่อยู่ในระดับปานกลางได้แก่ การมีส่วนร่วมในการบริหาร, ผลลัพธ์มีมาตรฐาน, มีระบบและช่องทางการติดต่อสื่อสาร, สื่อสารแบบเปิด, มีบรรยากาศประชาธิปไตย, และการสนับสนุนทรัพยากร ส่วนพลังอำนาจที่อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน, มาตรฐานการทำงาน, การวางระบบการทำงาน, การปฏิบัติงานที่คล่องตัว, สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน, และการร่วมกันยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

2. ผลการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน มีดังนี้

2.1 โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ได้ร่วมกันพัฒนาขึ้น ซึ่งมีองค์ประกอบ วิธีดำเนินการ และกระบวนการแทรกเสริมในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ดังนี้

2.1.1 องค์ประกอบในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย (1) ปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) วางระบบการทำงานใหม่ (3) เพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (dialog) เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน (4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างครูกับผู้บริหาร (5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับครู (6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.2 วิธีดำเนินการตามโปรแกรมฯ มีดังต่อไปนี้

2.1.2.1 ระดับบุคคล มีวิธีดำเนินงานคือ (1) เสริมสร้างทักษะการปฏิบัติในการเรียนการสอนให้มีความเชี่ยวชาญในด้านการวิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ วิธีประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และ (2) เสริมสร้างให้ครูมีความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานในโรงเรียน

2.1.2.2 ระดับทีมงาน มีวิธีดำเนินงานคือ (1) เน้นการจัดระบบการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีการทำงานเป็นทีม (2) พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมของครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ (3) วางระบบการทำงานร่วมกันของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ (4) เพิ่มช่องทางให้ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับสำหรับนำกลับมาใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

2.1.2.3 ระดับโรงเรียน มีวิธีดำเนินงานคือ (1) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดระบบการทำงานของทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) จัดสรรเวลา (ในช่วงโหม่งการทำงาน) ให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติเป็นประจำและต่อเนื่อง (3) กำหนดมาตรฐาน

ผลลัพธ์การปฏิบัติงานของครู เพื่อประเมินผลและยกย่องชมเชย (4) สนับสนุนการฝึกอบรมในลักษณะให้โรงเรียนเป็นฐาน (5) จัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ (6) วางระบบที่เชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ

2.2 กระบวนการแทรกเสริมที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามโปรแกรมฯ มีทั้งหมด 6 วิธีการ แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 วงรอบ ดังนี้ วงรอบ 1 วิธีการแทรกเสริมที่ใช้คือ (1) การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน (2) การประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ และ (3) การประชุมแบบปรึกษาหารือ ส่วนวงรอบ 2 วิธีการแทรกเสริมที่ใช้คือ (1) การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน (2) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา และ (3) การประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน

3. ผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดยใช้โปรแกรมฯ ที่พัฒนาขึ้น

3.1 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้กำหนดขึ้นในการสะท้อนผลมี 9 ประเด็น ซึ่งจากการประเมินร่วมกันพบว่า ประเด็นที่อยู่ในระดับพึงพอใจมากที่สุดมีจำนวน 6 ประเด็น คือ (1) ภาวะผู้นำของทีม (2) โครงสร้างองค์กร (3) การประเมินปัญหาในโรงเรียน (4) บทบาทของบุคคลจากภายนอก (5) การเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น และ (6) การบริหารจัดการโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจครู ส่วนที่ประเด็นที่พึงพอใจในระดับมากมีจำนวน 3 ประเด็น คือ (1) การมีส่วนร่วมของครู (2) การสนับสนุนทรัพยากรจากโรงเรียน และ (3) การรู้จักตั้งคำถาม “ทำไม” ในการทำงาน

3.2 ผลการประเมินตัวบ่งชี้ผลลัพธ์หลังอำนาจครูตามโปรแกรมฯ มีดังนี้

3.2.1 ระดับบุคคล ตัวบ่งชี้พลังอำนาจที่ความพึงพอใจต่อผลลัพธ์ที่อยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ (1) ความรู้และทักษะใหม่ๆ (2) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน (3) ความรับผิดชอบในการสอน (4) ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (5) การรับรู้ความสามารถตนเอง ส่วนตัวบ่งชี้พลังอำนาจที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ (1) ความมั่นใจในการสอน (2) การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง และ (3) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

3.2.2 ระดับทีมงาน ตัวบ่งชี้พลังอำนาจที่ความพึงพอใจต่อผลลัพธ์อยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ (1) การทำงานเป็นทีม (2) ทีมทำงานมีประสิทธิภาพ (3) ความร่วมมือของครูในกลุ่มสาระฯ และ (4) ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน ส่วนตัวบ่งชี้พลังอำนาจที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ (1) เกิดนวัตกรรมการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (2) ความเชี่ยวชาญในการสอนของครูในกลุ่มสาระฯ

3.2.3 ระดับโรงเรียน ตัวบ่งชี้พลังอำนาจที่ความพึงพอใจต่อผลลัพธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ (1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของครู สำหรับตัวบ่งชี้พลังอำนาจที่อยู่

ในระดับมาก ได้แก่ (1) ยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน (2) บรรยากาศประชาธิปไตย (2) ความคล่องตัวในการปฏิบัติตามระบบ (2) ความพึงพอใจในระบบและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ส่วนผลลัพธ์ที่พึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางมีเพียงตัวบ่งชี้เดียวคือ การสื่อสารแบบเปิด

อภิปรายผลการวิจัย

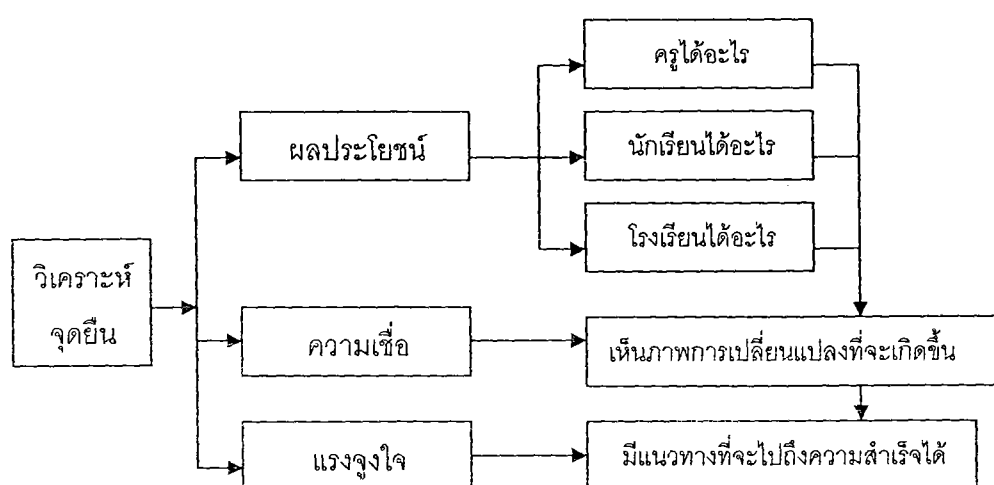
ในการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าจะนำมาอภิปรายผลอยู่ 4 ประเด็นใหญ่ๆ คือ (1) กระบวนการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (2) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน (3) พลังอำนาจครูในการจัดการเรียนการสอน และ (4) ความยั่งยืนของการพัฒนาด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยครั้งนี้ใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในกระบวนการวิจัยนั้นอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (co-generative learning) ระหว่างนักวิจัยซึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์กรกับกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนในการนำความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาองค์กร และการเสริมสร้างพลังอำนาจครูไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้พบประเด็นที่น่าสนใจในการนำมาอภิปรายให้เห็นแง่มุมเกี่ยวกับการสร้างความตระหนักให้กับผู้เกี่ยวข้อง บทบาทของกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง ความรู้จาก PAR และการกำหนดบทบาทของนักวิจัยดังต่อไปนี้

1.1 การวิจัยแบบ PAR เป็นกระบวนการวิจัยที่ต้องเริ่มต้นด้วยการสร้างความตระหนักให้ผู้เกี่ยวข้อง หรือที่เรียกว่า stakeholder ในการวิจัยครั้งนี้ผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียน คือ ผู้บริหารและครู ซึ่งพบว่า กระบวนการสร้างความตระหนักที่ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอยาก “ลงมือลงใจ” ในการเรียนรู้ตามกระบวนการวิจัยนั้น ผู้วิจัยจะต้องวิเคราะห์ “จุดยืน” ของคนในองค์กรให้ชัดเจน ซึ่งจุดยืนของครูที่พบในครั้งนี้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 3 ประการคือ ผลประโยชน์ ความเชื่อ และแรงจูงใจ กล่าวคือ ในเรื่องผลประโยชน์เป็นหน้าที่ของนักวิจัยที่จะต้องชี้แจงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นภาพให้ได้ว่า การเข้าร่วมกระบวนการวิจัยนั้น “เขาจะได้อะไร” “นักเรียนจะได้อะไร” และ “โรงเรียนจะได้อะไร” ส่วนความเชื่อนั้นนักวิจัยต้องชี้ให้เห็นว่า การวิจัยครั้งนี้จะสามารถสร้าง “ความเปลี่ยนแปลง” ในโรงเรียนได้อย่างไร และต้องวิเคราะห์ว่าครูมีความเชื่อในเรื่องการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนหรือไม่ ซึ่งจากการวิจัยในครั้งนี้สิ่งที่ผู้วิจัยต้องสร้างความเชื่อให้เกิด

ขึ้นกับกลุ่มครูเป็นอันดับแรกก็คือ กลุ่มครูมีความสามารถในการทำงานและสามารถเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้นไปอีกได้ และครูสามารถใช้ศักยภาพและผลงานนี้เป็นเครื่องมือต่อรองให้มหาวิทยาลัยกำหนดสถานภาพการทำงานที่มั่นคงได้ ส่วนแรงจูงใจนั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์จากจุดยืนของครูที่ต้องการเห็นความก้าวหน้าของโรงเรียน ต้องการสถานภาพที่มั่นคง และต้องการเห็นความสำเร็จของนักเรียน ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางที่จะไปถึงความต้องการนั้นให้ครูเห็นภาพร่วมกัน



ภาพประกอบ 28 การสร้างความตระหนักของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

1.2 บทบาทของกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง การวิจัยครั้งนี้เป็นการประยุกต์กระบวนการ PAR ที่ใช้ศึกษากับชุมชน มาใช้ในการศึกษาองค์กรที่เป็นโรงเรียน ดังนั้นในกระบวนการวิจัยจึงจำเป็นต้องพึ่งพาบทบาทของ “คนใน” นั่นคือ บทบาทของกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า การขับเคลื่อนกิจกรรมตามกระบวนการวิจัยให้ประสบความสำเร็จนั้น กลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงต้องมีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องมี “ความลงตัว” ของทีมด้วย ซึ่งครูที่จะเป็นผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้นั้นควรมีคุณสมบัติ ดังที่ สมิทเธอร์ ฮุสตัน และแม็คคินไทร์ (Smither; Houston; & McIntire. 1996 : 63) ได้เสนอไว้ คือ มีทักษะการสื่อสารดี สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีกับวิธีการเป็นกระบวนการแทรกเสริมได้ มีทักษะการจัดประสบการณ์ และมีความตระหนักในตนเอง นอกเหนือจากคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว การวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงควรมีความเป็นผู้นำสูง กล่าวเผชิญปัญหา ชอบเรียนรู้อะไรใหม่ๆ และงานท้าทาย เป็นมิตรกับทุกคน ได้รับการยอมรับจากกลุ่มครู รวมทั้งมีทักษะการสังเกต สามารถคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ได้ดีด้วย นอกจากคุณสมบัติของผู้นำพา

การเปลี่ยนแปลงแล้วการจัดทีมก็มีส่วนสำคัญมาก กล่าวคือ องค์ประกอบของทีมผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงต้องมีความลงตัวโดยควรประกอบด้วย ผู้บริหารในระดับที่สามารถตัดสินใจในเรื่องทั่วไปได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้คือ รองผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งยังต้องมีผู้ที่มีความสามารถทางวิชาการ บริหารจัดการ และผู้ประสานงานที่ดี ซึ่งจะทำให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จได้

ในส่วนบทบาทหน้าที่ของกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งต้องเป็นผู้สนับสนุน ประสานงาน อำนาจความสะดวก ช่วยเหลือ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และดำเนินการเชิงกลยุทธ์ให้การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุผล ซึ่งบทบาทของกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ (2547 : 54) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียน ซึ่งพบว่า ทีมทำงานในโรงเรียนมีอยู่ 3 ลักษณะคือ ทีมนำ หมายถึงทีมบริหารงาน ทีมพัฒนาคุณภาพ หมายถึง ทีมที่ทำหน้าที่ประสานงาน วางแผนและผลักดันให้เกิดการดำเนินการตามแผน และทีมทำ หมายถึงครูทุกคนในโรงเรียนที่ต้องร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยทีมพัฒนาคุณภาพนี้เป็นที่อยู่ตรงกลางระหว่างฝ่ายบริหารกับครู ซึ่งต้องทำหน้าที่ประสานความร่วมมือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนลักษณะเดียวกับกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในการวิจัยครั้งนี้

1.3 การกำหนดบทบาทของนักวิจัย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยในฐานะที่เป็น “คนนอก” จึงได้รับความเชื่อถือในความรู้ความสามารถ ไม่มีเบื้องหลังกับโรงเรียน ไม่มีอคติ หรือความลำเอียงใดๆ อย่างไรก็ตามเมื่อลงมือวิจัยการเป็นคนนอกก็มีข้อจำกัดบางประการคือ การรับรู้ข้อมูลภายในบางอย่างไม่ลึกซึ้งเพียงพอ รวมไปถึงความคุ้นเคยกับครูในโรงเรียน ซึ่ง สมิทเธอร์ ฮูสตัน และแม็คอินไทร์ (Smither; Houston; & McIntire. 1996 : 67) เห็นว่า ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กรมักจะมีข้อจำกัดดังกล่าว ดังนั้นในการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องกำหนดบทบาทให้ชัดเจน เปิดเผยมองตรงไปตรงมา และมีความเป็นกลางเพื่อสร้างความไว้วางใจกับครูทุกคน ซึ่งประเด็นนี้สำคัญมากสำหรับการใช้ PAR เพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ หากนักวิจัยในฐานะผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะตรงกันข้าม ก็ยากที่จะได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรในการทำงานวิจัยให้สำเร็จจนจบกระบวนการได้

1.4 การวิจัยครั้งนี้มีเกี่ยวข้องกับแนวคิดสำคัญ 3 ประการคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ กระบวนการ PAR และการจัดการความรู้ (knowledge management) กล่าวคือ ในการพัฒนาโรงเรียนได้ใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูเป็นปัจจัยตั้งต้น แล้วขับเคลื่อนการพัฒนา โดยอาศัยกระบวนการ PAR ซึ่งการพัฒนาบนฐานการวิจัยปฏิบัติการนี้จะเกิดความรู้ขึ้นจากการปฏิบัติที่เรียกว่า “ความรู้ที่ทำงาน” เนื่องจาก PARเป็นกระบวนการสร้างความรู้ โดย

ผสมผสานความรู้จากนักวิชาการที่เป็นผู้วิจัยกับความรู้ของคนในองค์กร (พันธุ์ทิพย์ รามสูต. 2540 : 35) หรือเป็นการประยุกต์ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติลักษณะนี้ต้องอาศัยการจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อพัฒนาความรู้ให้เป็นนวัตกรรมในการทำงาน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงได้ผสมผสานแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาองค์กรและการเสริมสร้างพลังอำนาจ ไปสู่การออกแบบเป็นโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ประกอบด้วยวิธีการแทรกเสริมต่างๆ ที่มาจากประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนของกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง เมื่อนำโปรแกรมไปดำเนินการก็เกิดการเรียนรู้ขึ้นจากการลงมือปฏิบัติ (learning through action) เพราะครูได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่นวัตกรรมจัดการเรียนการสอนของครูในที่สุด

2. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูนี้มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายอยู่ 2 ประเด็นคือ รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ และกระบวนการแทรกเสริมในโปรแกรมฯ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แนวคิดในการวิจัยตั้งต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูนั้นมีองค์ประกอบอยู่ 6 ประการ คือ การปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร ปรับปรุงระบบการทำงาน ส่งเสริมความร่วมมือ สร้างบรรยากาศการทำงาน สร้างแรงจูงใจ และสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน แต่จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนที่ควรจะเป็นมีองค์ประกอบอยู่ 7 ประการด้วยกันคือ (1) ปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) วางระบบการทำงานใหม่ (3) เพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสวามิภักดิ์เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน (4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร (5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับครู (6) การสร้างทีมทำงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยกระบวนการสำคัญที่จะเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 7 ประการให้เป็นไปในลักษณะกระบวนการก็คือ การจัดระบบการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระฯ และการวางระบบควบคุมคุณภาพในระดับโรงเรียน

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยการปรับปรุงโครงสร้าง ปรับปรุงระบบการทำงานใหม่ การสร้างบรรยากาศการทำงาน และการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ คินลอว์ (Kinlaw. 1995 : 24) โดยเฉพาะการการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ นั้นยังสอดคล้องกับรูปแบบปิรามิดอำนาจของเทรซี่ (Tracy. 1990 : 24) อีกด้วย ส่วนการสร้างบรรยากาศในองค์กร และการสร้างแรงจูงใจนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของสก็อตและเจฟเฟ้

(Scott; & Jeffe. 1991 : 20) รวมทั้งการสร้างทีมงานที่นอกจากสก็อตและเจฟเฟ จะเสนอไว้แล้ว บลองค์ชาร์ต คาร์ลอส และแรนดอล์ฟ (วรรณพร ไกรเลิศ. 2544 : 35 ; อ้างอิงจาก Blanchard; carlos; & Randolph. 1998) ยังเสนอแนะไว้ในรูปแบบของวงจรกระจายอำนาจอีกด้วย อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า องค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนที่ไม่มีผู้ใดเสนอไว้ก่อนคือ การเพิ่มช่องทางให้อำนาจต่อรองกับครู ซึ่งก็คือการสร้างช่องทางที่ครูและผู้บริหารจะมีโอกาสได้เจรจาต่อรองในลักษณะสารเสวนา (dialog) เพื่อลดช่องว่างความเข้าใจกัน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์การที่เป็นโรงเรียนที่มีใช้ราชการทั้งระบบ เช่นเดียวกับโรงเรียนสาธิตฯ นั้น ครูยังมีสถานะภาพเป็น “ลูกจ้าง” ดังนั้น การที่ครูรู้สึกว่ามีอำนาจในการต่อรองกับนายจ้างคือ มหาวิทยาลัย เป็นการแสดงถึงพลังอำนาจในการทำงานอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับองค์กรเอกชนทั่วไป

สำหรับองค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่มีในแนวคิดตั้งต้น แต่จากผลการวิจัยพบว่า ไม่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจมากนัก เนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานคือ การให้เกียรติ ยกย่องยอมรับ การเคารพต่อกัน และโอกาสที่ได้รับอย่างเท่าเทียม สิ่งเหล่านี้มีอยู่แล้วในองค์กรที่เป็นโรงเรียนเพราะเป็นองค์กรที่จัดการศึกษาให้เยาวชน ซึ่งถูกปลูกฝังค่านิยมไว้อย่างลึกซึ้ง ดังนั้นองค์ประกอบนี้จึงไม่มีผลต่อพลังอำนาจครูมากนัก

2.2 กระบวนการแทรกเสริมในโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจ การออกแบบกระบวนการแทรกเสริมในโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในการวิจัยครั้งนี้อาศัยแนวคิดของ โอเวนส์ (Owens. 1987 : 220-227) ที่เสนอแนวทางการออกแบบกระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียนไว้ว่า ต้องเน้นการปรับปรุงคุณภาพชีวิตคน ใช้กระบวนการเชิงระบบที่มีจุดเน้นอยู่ที่คน ปรับเปลี่ยนระบบใหม่โดยใช้กลยุทธ์การให้การศึกษาอบรม และการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ ให้เผชิญปัญหาจริง วางแผนดำเนินการเชิงกลยุทธ์ และมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งกระบวนการแทรกเสริมที่ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนร่วมกันออกแบบนั้นมีทั้งหมด 6 วิธี โดยแบ่งตามเป้าหมายได้เป็น 4 ส่วน ส่วนแรกเน้นการให้ความรู้โดยการอบรมและลงมือปฏิบัติโดยอาศัยที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ คือ การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษาในการจัดการเรียนการสอน ส่วนที่สองเน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ โดยให้เผชิญปัญหาจริง คือ การประชุมที่วินิจฉัยสภาพการณ์ และการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ปัญห ส่วนที่สามมีจุดเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพชีวิตของครู คือ การประชุมแบบปรึกษาหารือ เพื่อหาแนวทางในการสร้างความมั่นคงในสถานภาพการทำงาน และส่วนที่สี่เน้นกระบวนการเชิงระบบที่มีจุดเน้นอยู่ที่คน โดยปรับเปลี่ยนระบบใหม่ คือ การประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน

ถึงแม้ว่ากระบวนการแทรกเสริมที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลง แต่จะเห็นได้ว่าการออกแบบกระบวนการแทรกเสริมในโรงเรียนนั้น จำเป็นที่จะต้องมีความคิดทฤษฎีรองรับ ซึ่งก็คือการเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติตนเอง โดยกระบวนการแทรกเสริมที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของปีเกย์ (Senior, 2002 : 323 ; citing Pugh, 1986) ที่ได้เสนอเมทริกซ์การแทรกเสริมเพื่อพัฒนาองค์กรที่เป็นองค์กรทั่วไปไว้ ดังนั้นการนำกระบวนการแทรกเสริมไปใช้ในองค์กรใดๆ ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพการณ์ บริบทและวัฒนธรรมองค์กรให้ชัดเจน และการออกแบบกระบวนการแทรกเสริมก็ต้องอาศัยประสบการณ์ของคนในองค์กรนั้นร่วมคิดและร่วมออกแบบด้วย

จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการแทรกเสริมทั้ง 6 วิธีนั้น สามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารที่กระจายอำนาจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้มากขึ้น สามารถวางระบบการจัดการเรียนการสอนในระดับกลุ่มสาระฯ และระบบควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนของในโรงเรียนได้ รวมไปถึงกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการแทรกเสริมองค์กรของ กิบสัน ไอแวนเชวิช และโดเนเนลลี (Gibson; Ivancevich; & Donnelly, 1997 : 469-470) ที่เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเกิดจากทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ผลลัพธ์สะท้อนการทำงานเป็นทีม และการจัดโครงสร้างหรือระบบใหม่นั้นต้องได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร

3. พลังอำนาจครูในการจัดการเรียนการสอน

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ตัวบ่งชี้พลังอำนาจระดับบุคคลนั้นมีอยู่ 8 ตัวบ่งชี้คือ (1) ความรู้และทักษะใหม่ๆ (2) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน (3) ความรับผิดชอบในการสอน (4) ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (5) การรับรู้ความสามารถตนเอง (6) ความมั่นใจในการสอน (7) การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง และ (8) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ซึ่งผลจากการศึกษาสภาพการณ์เบื้องต้นพบว่า ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความภูมิใจในตนเอง ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ในแนวคิดการวิจัยไม่ใช่ตัวบ่งชี้สำคัญที่ต้องเสริมสร้าง เพราะครูในโรงเรียนสาธิตมีอยู่ในระดับสูงแล้ว ทั้งนี้เนื่องจากครูได้รับการให้เกียรติและยกย่องยอมรับจากสังคมและผู้ปกครองตามสถานภาพความเป็นครูอยู่แล้ว ดังนั้นตัวบ่งชี้พลังอำนาจดังกล่าวจึงไม่จำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างตามโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น สำหรับตัวบ่งชี้พลังอำนาจระดับทีมงานทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ ผลการวิจัยพบว่า จำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างทั้งหมด ส่วนตัวบ่งชี้พลังอำนาจระดับโรงเรียนพบว่า ไม่จำเป็นต้องเสริมสร้างอยู่ 4 ตัวบ่งชี้ คือ (1) โครงสร้างที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากโรงเรียนมีโครงสร้างลักษณะนี้อยู่แล้ว (2) ผลลัพธ์มีมาตรฐาน เนื่องจากตัวบ่งชี้ในกลุ่ม

ผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงเห็นว่าจะต้องอยู่ในกระบวนการประเมินทบทวนในปีการศึกษาต่อไป ไม่สามารถวัดได้ในเวลาที่ทำการวิจัย (3) สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ในเวลาอันสั้นเพราะเกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ และ (4) การยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกัน เนื่องจากโรงเรียนเห็นว่า ตัวบ่งชี้ที่วัดได้ยากเนื่องจากยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงเปลี่ยนเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของครู เพื่อวัดกระบวนการทำงานตามระบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นแทน

จากผลการวิจัยข้างต้นนำไปสู่ประเด็นการอภิปรายที่น่าสนใจ 3 ประเด็นคือ ประเด็นแรก การกำหนดตัวบ่งชี้พลังอำนาจของครู ประเด็นที่สอง ผลลัพธ์พลังอำนาจที่เกิดขึ้นตามการรับรู้ของครู และประเด็นที่สาม ผลลัพธ์การพัฒนาโรงเรียนด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อผู้เรียน ซึ่งแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การกำหนดตัวบ่งชี้พลังอำนาจของครู จากการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในแต่ละบริบทนั้นมีความแตกต่างกัน ถึงแม้จะตรวจสอบแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยอย่างถี่ถ้วนแล้วก็ตาม แต่การประเมินสภาพการณ์เบื้องต้นในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูจะเป็นขั้นตอนสำคัญในการกำหนดตัวบ่งชี้พลังอำนาจ ซึ่งทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นถูกทิศทาง ตรงตามสภาพการณ์จริงของโรงเรียน และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ซอร์ท กรีเยอร์ และเมลวิน (Short; Greer; & Melvin. 1994 : 39-49) ที่ทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูแบบมีส่วนร่วมที่พัฒนาขึ้นกับโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 9 โรงเรียน ซึ่งมีเพียง 6 โรงเรียนที่สามารถวัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ส่วนอีก 3 โรงเรียนที่เหลือไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะโรงเรียนมีบริบทที่แตกต่างกันและมีสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่แตกต่างกัน

3.2 ผลลัพธ์พลังอำนาจที่เกิดขึ้นตามการรับรู้ของครู เมื่อดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามโปรแกรมฯ แล้วประเมินผลลัพธ์พลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากการวัดตามการรับรู้ของครูพบว่า ตัวบ่งชี้พลังอำนาจครูทุกตัวเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูนั้นต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการและอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ความสมัครใจของคนในโรงเรียนตั้งแต่ต้น รวมทั้งต้องพัฒนาโปรแกรมฯ ขึ้นมาตามความต้องการจำเป็นที่แท้จริงของครู ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาสภาพการณ์ของโรงเรียนอย่างดี โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นโรงเรียนซึ่งครูเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีอัตลักษณ์ในเชิงวิชาการ และได้รับการยกย่องยอมรับในวิชาชีพ หากการพัฒนาโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครูไม่สร้างความเกี่ยวข้องกับสภาพในการทำงานจริงๆ ของครูก็จะไม่สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในทางที่ดีขึ้นได้ สอดคล้องกับ เคล็กเกอร์และโลดแมน (Klecker; & Loadman. 1998) ที่ได้ศึกษาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนระดับ

ประถมศึกษา ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งพบว่าพลังอำนาจตามตัวบ่งชี้ที่ครูรู้สึกว่าจะเพิ่มขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเกิดจากกระบวนการของโรงเรียนที่ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ มีโอกาสที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถขยายความรู้และทักษะต่างๆ ไปพร้อมๆ กับวิถีการทำงานในโรงเรียน ให้ครูรับรู้ว่าคุณมีความสามารถในการช่วยเหลือนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมต่างๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยนักเรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น ครูได้รับความเคารพนับถือในบทบาทครู การยกย่องยอมรับจากเพื่อนครู และความไว้วางใจในความรู้ความเชี่ยวชาญจากโรงเรียน ได้รับรู้ถึงผลที่เกิดขึ้นจากข้อมูลย้อนกลับ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และเป็นส่วนหนึ่งของต่อวิถีชีวิตการทำงานในโรงเรียน มีโอกาสตัดสินใจในงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณ การคัดเลือกครู การกำหนดตางสอน การใช้หลักสูตรของโรงเรียน และอื่นๆ รวมทั้งมีอิสระในการตัดสินใจและสามารถควบคุมวิถีชีวิตในการทำงานของตนเองในการจัดตารางสอน การใช้หลักสูตรหนังสือเรียน รวมทั้งวางแผนการสอน และเรื่องต่างๆ ที่เป็นหน้าที่ของครู ดังนั้นพลังอำนาจที่เพิ่มขึ้นจึงมาจากกระบวนการเสริมสร้างที่โรงเรียนจัดได้ตรงกับความต้องการจำเป็นของครูอย่างแท้จริง

3.3 ผลลัพธ์การพัฒนาโรงเรียนด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลกระทบต่อผู้เรียน ในการวิจัยครั้งนี้ได้มีการตัดตัวบ่งชี้พลังอำนาจตัวหนึ่งออกไปจากโปรแกรมฯ คือ ผลลัพธ์การทำงานมีมาตรฐาน เนื่องจากกลุ่มผู้ร่วมศึกษาเห็นว่าตัวบ่งชี้นี้จะประเมินได้ในปีการศึกษาต่อไป โดยการประเมินทบทวนระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียน อย่างไรก็ตามตัวบ่งชี้นี้มีความสำคัญที่จะแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์การพัฒนาโรงเรียนครั้งนี้ว่าส่งผลกระทบต่อผู้เรียนอย่างไร ดังนั้นถึงจะยังไม่ปรากฏผลในการวิจัยครั้งนี้ทันทีเพราะต้องอาศัยเวลา แต่ก็สามารถวิเคราะห์ให้เห็นถึง “สัญญาณที่ดี” ที่ส่งผลกระทบต่อผู้เรียนได้ กล่าวคือผลจากวิธีการแทรกเสริมระดับองค์กรที่มีการออกแบบระบบการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้นั้น ได้มีการวางขั้นตอนการทำงานเป็นผังกระบวนการ ในแต่ละขั้นตอนก็กำหนดวิธีการทำงานที่ครูทุกคนต้องนำไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนที่ตนเองรับผิดชอบให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เมื่อสิ้นภาคเรียนก็วัดผลการปฏิบัติตามตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จนี้มีอยู่สองส่วน ในส่วนแรกเป็นตัวชี้วัดกระบวนการทำงาน ส่วนที่สองเป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการซึ่งวัดจากตัวนักเรียนโดยตรงมีทั้งหมด 7 ตัวชี้วัด โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ผู้เรียนและจัดกลุ่มตามความพร้อมก่อนสอนมีตัวชี้วัดความสำเร็จคือ ร้อยละของนักเรียนอ่อนได้รับการปรับปรุงพื้นฐาน และ ร้อยละของนักเรียนเก่งได้รับการส่งเสริม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่านักเรียนได้การเอาใจใส่จากครูโดยให้ความช่วยเหลือหรือส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตามศักยภาพในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

ในขั้นตอนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แล้วประเมินผลการเรียนหากพบว่านักเรียนไม่ผ่านเกณฑ์ ครูต้องหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงโดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จคือ ร้อยละของนักเรียนที่มีปัญหาการเรียนได้รับการแก้ไข ส่วนกลุ่มนักเรียนที่มีผลการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์ครูต้องมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถตามความถนัดและความสนใจมีตัวชี้วัดความสำเร็จคือ ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านการประเมินได้รับการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถตามความถนัดและความสนใจ และหากนักเรียนมีผลการเรียนรู้ในระดับดีให้จัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพเป็นพิเศษรายบุคคล ขึ้นนี้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จคือ ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านการประเมินในระดับดีที่ได้รับการจัดกิจกรรมส่งเสริมศักยภาพ เมื่อดำเนินการในขั้นนี้แล้ว ครูต้องดำเนินการวิจัยและพัฒนาศักยภาพการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขวิธีการมาตรฐานในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตัวชี้วัดความสำเร็จในขั้นนี้คือ ร้อยละของความพึงพอใจในระดับมากของนักเรียนและผู้ปกครอง และขั้นตอนสุดท้ายของผังกระบวนการระบบการเรียนการสอนของกลุ่มสาระคือ การรายงานผลเพื่อรับการประเมินทบทวนในปลายภาคเรียน ตัวชี้วัดความสำเร็จคือ ร้อยละของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ของโรงเรียน

การกำหนดวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งโรงเรียนและครูทุกคนได้เริ่มลงมือปฏิบัติตามระบบที่ร่วมกันออกแบบไว้ โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นตัวกำหนดผลลัพธ์ ซึ่งภายหลังการถอนตัวของผู้วิจัยก็มีสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ครูมีการเตรียมพร้อม เอาใจใส่นักเรียนและส่งเสริมพัฒนาตามศักยภาพการเรียนรู้เป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งการที่ครูมีพลังอำนาจในการจัดการเรียนการสอนนั้นนอกจากจะส่งผลดีต่อนักเรียนแล้ว ยังจะส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการทำงานของโรงเรียนด้วย หากโรงเรียนขยายแนวคิดนี้ไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปกครองให้เข้ามาเป็นเครือข่ายและมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนก็จะสร้างความร่วมมือของคนในชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ ซิมเมอร์แมน (Zimmerman, 2000 : 44) ที่เน้นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมและให้ร่วมมือในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในชุมชนหรือเครือข่ายได้

4. ความยั่งยืนของการพัฒนาด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การพัฒนาองค์กรนั้น จำเป็นที่ทุกองค์กรต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอเมื่อมีสารสนเทศที่ส่งสัญญาณว่าประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์ของการทำงานมีแนวโน้มลดลงหรือหยุดอยู่กับที่อันเนื่องมาจากแรงกดดันหรือปัจจัยภายนอกองค์กรด้านนโยบาย เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป (Senior, 2002 : 312) อย่างไรก็ตาม องค์กรที่เป็นโรงเรียนนั้นมี

บริบทที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป ซึ่งภาวะกดดันจากปัจจัยภายนอกนั้นอาจจะไม่ส่งผลให้คนในองค์กรเกิดความตระหนักที่จะพัฒนาโรงเรียนมากนัก เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรภาครัฐที่ความอยู่รอดหรือความเติบโตไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลกำไร ดังนั้นความยั่งยืนของแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยในองค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องรู้สึกว่าคุณค่าในการทำงาน ได้รับรู้ถึงผลที่เกิดขึ้นจากข้อมูลย้อนกลับ รู้สึกว่าคุณค่า ทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตการทำงานของโรงเรียน ซึ่งจะเกิดสิ่งนี้ได้โรงเรียนต้องมีกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่จัดได้ตรงกับความต้องการจำเป็นของครูอย่างแท้จริง ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าโปรแกรมฯ ที่พัฒนาขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกันของผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจครูได้ และสิ่งที่จะช่วยผดุงกระบวนการนี้ให้มีความยั่งยืนในโรงเรียนต่อไปได้คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูเป็นอย่างดี และจากการสะท้อนผลการเรียนรู้ในวงจรการวิจัย กลุ่มครูที่เป็นผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงก็มีความเข้าใจกระบวนการและเรียนรู้การใช้วิธีการแทรกเสริมในการเสริมสร้างพลังอำนาจ รวมทั้งประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดีเช่นกัน นอกจากนี้ระบบการเรียนรู้การสอนที่ออกแบบใหม่นั้นเป็นการบริหารระบบด้วยวงจร PDCA ซึ่งผดุงกระบวนการสามารถใช้เป็นขั้นตอนการจัดการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องตลอดภาคเรียน สามารถตรวจสอบและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบได้ในปลายภาคเรียนที่เป็นข้อมูลย้อนกลับการทำงานให้ครูปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของตนเองได้ในภาคเรียนต่อไป ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความต่อเนื่องยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. การวิจัยครั้งนี้มีข้อค้นพบหลายประการที่น่าสนใจ ทั้งในด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในบริบทองค์กรที่เป็นโรงเรียนซึ่งมีลักษณะเฉพาะทั่วไป รวมถึงตัวบ่งชี้พลังอำนาจที่สำคัญของครู ดังนั้นหน่วยงานหรือผู้สนใจที่จะดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจครู หรือจะประยุกต์ในบริบทอื่น ควรจะทำการศึกษาและทำความเข้าใจในข้อค้นพบดังกล่าวก่อนที่จะพัฒนาเป็นโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อไป
2. ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การประยุกต์แนวคิดการพัฒนาองค์กรมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูนั้นเป็นลักษณะการพัฒนาโรงเรียนในองค์กรรวมทั้งระบบ (whole school approach) ซึ่งสามารถดำเนินการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนทั้งในด้าน

โครงสร้าง ระบบการทำงาน บรรยากาศ การสื่อสาร รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงาน ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จะมีประโยชน์อย่างยิ่งหากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและโรงเรียนจะนำผลการวิจัยนี้ไปพิจารณาเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาวิชาชีพครูและโรงเรียนต่อไป

3. การนำวิธีการแทรกเสริมทั้ง 6 วิธีไปใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูนั้นต้องพิจารณาความเหมาะสมและการส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์พลังอำนาจครู ดังต่อไปนี้

3.1 การพัฒนาในระดับบุคคลหรือการพัฒนาครูรายบุคคล ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์จากการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในระดับบุคคลที่เกิดจากโปรแกรมฯ คือ ความรู้และทักษะใหม่ๆ การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความมั่นใจในการสอน ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของครู มีการเปลี่ยนแปลงในระดับที่น่าพึงพอใจมากที่สุด ดังนั้นการใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูด้วยกระบวนการแทรกเสริมคือ การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน และการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องหลังการฝึกอบรมแล้วจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาครูรายบุคคลต่อไป

3.2 การพัฒนาครูในระดับทีมงาน จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการแทรกเสริมที่ใช้ในการพัฒนาระดับทีมงานคือ การประชุมวินิจฉัยปัญหาการเรียนการสอน และการประชุมเพื่อสร้างทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้น สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ต่อพลังอำนาจในระดับที่น่าพึงพอใจมากที่สุด คือ การทำงานเป็นทีม ทีมงานมีประสิทธิภาพ ความร่วมมือของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ เกิดนวัตกรรมการสอน ความเชี่ยวชาญในการสอนของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน ดังนั้นวิธีการแทรกเสริมทั้งสองวิธีดังกล่าวจึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาในระดับทีมงานของครูต่อไป

3.3 การพัฒนาในระดับองค์กรนั้น ผลวิจัยพบว่า วิธีการประชุมแบบปรึกษาหารือกัน และการวางระบบควบคุมคุณภาพ เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการนำไปเสริมสร้างพลังอำนาจครูในระดับโรงเรียนเพราะทำให้ครูมีความยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การสื่อสารในโรงเรียนแบบเปิด บรรยากาศประชาธิปไตย ความคล่องตัวในการปฏิบัติตามระบบที่ร่วมกันออกแบบ และความพึงพอใจในระบบและผลลัพธ์ที่เกิดจากระบบเปลี่ยนแปลงไปอย่างน่าพึงพอใจ

4. ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นกระบวนการ PAR ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้ร่วมกันที่ “หน้างาน” ระหว่างนักวิจัยและกลุ่มครูซึ่งเป็นผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ซึ่งทั้งสองฝ่ายต้องหลอมรวมวิธีคิด และต้องเคารพในความรู้และประสบการณ์ของแต่ละฝ่าย การดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงจะบรรลุผล กระบวนการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการพัฒนาครูและโรงเรียนนั้น

ต้องเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และทำงานร่วมกันทั้งคนนอกและคนในองค์กร ซึ่งหากกระบวนการพัฒนาเป็นไปในลักษณะสั่งการจากระดับบนลงล่าง การพัฒนานั้นก็จะไม่ประสบผลสำเร็จในระยะยาวได้ ดังนั้นกระบวนการพัฒนาโรงเรียนในลักษณะมีส่วนร่วมนั้นนอกจากใช้ PAR เป็นกระบวนการขับเคลื่อนแล้ว ยังอาจใช้กระบวนการอื่นที่มีหลักการและกระบวนการคล้ายคลึงกันได้ เช่น กระบวนการประชาสังคม (civil society) หรือกระบวนการ AIC (appreciation influence and control) ที่เน้นการพัฒนาชุมชนหรือองค์กรแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

5. จากกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในการวิจัยครั้งนี้พบเกร็ดความรู้ที่เป็นเทคนิคในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่สามารถนำไปใช้ได้ต่างๆ ในโรงเรียนทั่วไป ดังนี้

5.1 การจัดตารางให้ครูทุกคนในกลุ่มสาระฯ มีชั่วโมงว่างในแต่ละสัปดาห์ตรงกัน เพื่อให้ครูได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการเรียนการสอนหรือนำปัญหาต่างๆ มาปรึกษาหารือกัน นับเป็นเทคนิคการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่ง

5.2 การประชุมแบบปรึกษาหารือในโรงเรียน เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ครูรู้สึกได้ว่าเข้าถึงและปลอดภัยที่จะพูดคุยกับฝ่ายบริหาร ซึ่งถ้าจะให้การประชุมมีประสิทธิภาพต้องลดบรรยากาศเป็นทางการหรือพิธีการลงให้มากที่สุด ให้เป็นลักษณะ “จับเข้าคุยกัน” มากกว่า

5.3 การฝึกอบรมครูที่อยู่ในวัยหนุ่มสาวให้มีประสิทธิภาพต้องเน้นให้ลงมือปฏิบัติ โดยใช้กระบวนการกลุ่มมากกว่าการบรรยายให้ความรู้ และเน้นการนำเสนอผลงานการปฏิบัติของกลุ่มในลักษณะแข่งขัน จะเป็นการปลดปล่อยพลังสร้างสรรค์ สร้างความตื่นตัวและความเชื่อมั่นในตัวเองให้ครูได้

5.4 ควรฝึกอบรมในรูปแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based program) และใช้ปัญหาจากสภาพจริงการทำงานเป็นประเด็นในการฝึกอบรม

5.5 การสร้างความตื่นตัวและความมั่นใจในการทำงานให้กับครูที่ดีอย่างหนึ่งคือการเชิญคนนอกโรงเรียนที่เป็นที่ยอมรับมาเสนอให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะแก่ครู

5.6 ครูที่สอนมานาน คือครูที่มีประสบการณ์มาก และต้องการการยอมรับ ดังนั้นโรงเรียนต้องหาวิธีการให้ครูเหล่านี้ถ่ายทอดประสบการณ์ออกมาให้คนอื่นได้เรียนรู้ ซึ่งประสบการณ์ที่หน่วยงานเหล่านี้จะเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม (best practices) ของโรงเรียนต่อไป

5.7 รูปแบบการสื่อสารที่ดีที่สุดในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจก็คือ การประชุมพูดคุยกันเป็นประจำของครูในกลุ่มสาระฯ หรือในโรงเรียนทั้งหมด

5.8 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารโรงเรียน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยเงื่อนไขในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในโรงเรียนที่มีบริบทแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนในสังกัดรัฐบาลที่มีการบริหารงานแบบองค์การราชการเต็มรูปแบบ เพื่อจะเป็นการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นในโรงเรียนที่เป็นลักษณะองค์กรแตกต่างกันออกไป หรือได้รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนในลักษณะต่างๆ
2. ควรมีการวิจัยและพัฒนากระบวนการแทรกเสริมในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่มีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจาก 6 วิธีการที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูต่อไป
3. การวิจัยครั้งนี้เป็นการเปิดพื้นที่การวิจัยของศาสตร์ด้านการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรจากการพัฒนาหลักสูตรเพื่อใช้กับบุคคลหรือห้องเรียน มาสู่การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรเพื่อการพัฒนาองค์กรด้วยแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างเป็นองค์รวมทั้งระบบ ซึ่งเป็นมิติการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นไปตามความต้องการจำเป็นของกลุ่มเป้าหมายในองค์กรโดยใช้ PAR เป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนา ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรเพื่อการพัฒนาองค์กรในมิตินี้ด้วยแนวคิดอื่นๆ นอกเหนือจากการเสริมสร้างพลังอำนาจครู เพื่อให้เกิดองค์ความรู้อย่างกว้างขวางในศาสตร์แขนงนี้ต่อไป
4. นอกจากการใช้ PAR เป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาแล้ว ควรมีการศึกษาว่าสามารถนำกระบวนการอื่นๆ ที่แตกต่างออกไปมาใช้เป็นกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนแทนกระบวนการ PAR ได้หรือไม่ และควรใช้ในโรงเรียนที่มีบริบทเป็นอย่างไร

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรมสุขภาพจิต. (2545). รายงานการประเมิน โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อสุขภาพและจริยธรรม ระยะนำร่อง. กรุงเทพฯ: กรมสุขภาพจิต.
- ณัฐพันธุ์ เขจรวงษ์ และ ฉัตรพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2544). ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประวิต เอรารวรรณ์. (2545). การวิจัยปฏิบัติการ : การเรียนรู้ของครูและการสร้างพลังร่วมในโรงเรียน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้าวิชาการ.
- _____. (2539). การเสริมสร้างพลังอำนาจครู : การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (วิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- _____. (2547). การสังเคราะห์โครงการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านสุขภาพในโรงเรียน. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธุ์ทิพย์ รามสูต. (2540). การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วรรณพร ไกรเลิศ. (ผู้แปล). (2544). องค์การกระจายอำนาจ : The 3 Keys To Empowerment. กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บีซิเนส เพรส จำกัด.
- วิฑูรย์ สิมโชคดี. (2545). คุณภาพคือการบูรณาการ. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2537). ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2538). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้. (2547). รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้.

- สิริพร บุญญานันต์. (2538, ตุลาคม - พฤศจิกายน). การประชุมนานาชาติเรื่อง ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาครูสำหรับภูมิภาคเอเชียยุคใหม่. *วารสารการศึกษาแห่งชาติ*. 1(5) : 43-53.
- เอกชัย กีสุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภาพใจ.
- เอ็ด สาระภูมิ. (2529). *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัชดา 84 แมเนจเม้นท์.
- อุทุมพร จามรมาน. (2531). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ*. กรุงเทพฯ: หจก.พันธ์พิบบลิซซิ่ง.
- อำรุง จันทวานิช และคณะ. (ม.ป.ป.). *สาระสำคัญของการอภิปรายทั่วไป. รายงานผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการพัฒนาการจัดเก็บระบบข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนและพัฒนาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ที พี พรินท์.

ภาษาอังกฤษ

- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action : A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundation of Thought and Action : A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Plentic-Hall.
- Baxter, S.; & Lisburn, D. (1994). *Reengineering Information Technology Success Through Empowerment*. USA: Prentice Hall International Limited.
- Blasé, J.; & Blasé, J.R. (1994). *Empowering Teachers What Successful Principals Do*. USA: Corwin Press, Inc.
- Block, P. (1987). *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Bredeson, P.; Kasten, K..L.; & Fruth, M.J. (1983, January). Organization Incentives and Second School Teaching. *Journal of Research and Development in Education*. 6(1) : 52-58.
- Bruchanan, B. (1974, February). Building Organization Commitment : The Socialization of Managers in Work Organization. *Administrative Science Quarterly*. 19(2) : 533-546.
- Burstein, L.; Oakes, J.; & Guiton, G. (1992). Education Indicators. *Encyclopedia on Educational Research* 2(2) : 409-418.
- Byers, P.Y.; & Wilcox, J.R. (1991, June). A Qualitative Opportunity for Researchers. *Journal of Business Communication*. 28(3) : 63-78.

- Caffarella, R.S.; & O'Donnell, J.M. (1991, March). Judging the Quality of Work-Related, Self-Directed Learning. *Adult Education Quarterly*. 42(2) : 17-29.
- Campbell, J.P. (1977). "On the Nature of Organizational Effectiveness," in P.S. Goodman , J.M. Pennings , and Associates. *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco : Jossey Bass.
- Chopra, R.K. (1994, September). Using Technology in Schools to Empower Our Young People. *NASSP Bulletin*. 78(563) :1-9.
- Cilo, D.C. (1994, October). Micropolitics: Empowering Principals to Accomplish Goals. *NASSP Bulletin*. 78(364) : 89-96.
- Clutterbuck, D.; & Kernaghan, S. (1994). *The Power of Empowerment*. London: Kogan Page Limited.
- Corey, S.M. (1953). *Action Research to Improve School Practices*. New York: Teacher Collage, Columbia University.
- Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Design*. USA: South- Western College Publishing.
- Dixon, A.P. (1992, March). Parents: Full Partners in the Decision-Making Process. *NASSP Bulletin*. 76(542) :15-18.
- Duffy, G.G. (1992, February). Let's Free Teachers To Be Inspired. *Phi delta Kappa*. 73(16) : 442-447.
- Dunlap, K.M. (1994). *Family Empowerment: One Outcome of Parental Participation in Cooperative Preschool Education*. Ph.D.'s Thesis, Case Western Reserve University.
- Dunst, R. (1991, February). Issue in Empowerment. *Presentation before the Annual Meeting of Children's Mental Health and Service Policy Convention Tempa*.
- Ebbutt, D. (1983). *Educational Action Research : Some General Concerns and Specific Quibbles*. Mimeo: Cambridge Institute of Education.
- Fasci, S.D. (1993). *A Framework of Transformational Leadership Concepts Proposed for Undergraduate College and University Student Development and Student Affairs Leadership Programs*. Ed.D's Thesis' University of San Diego.

- Fleming, J.K. (1992). *A Qualitative Assessment of African-American Students' AIDS Related Concerns Through Focus Group Interviews*. Ph.D.'s Thesis, Southern Illinois University at Carbondale.
- Flores, J.G.; & Alonso.C.G. (1995, February). Using Focus Groups in Educational Research. *Journal of Evaluation Review*. 19(2) : 84-101.
- Frase, L.E.; & Sorenson, L. (1992, January). Teacher Motivation and Satisfaction: Impact on Participatory Management. *NASSP Bulletin*. 76(540) : 37-43.
- Garan, E.M. (1994, March). Who's in Control Is There Enough "Empowerment" To Go Around. *Language Arts*. 71(1) : 192-199.
- Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M.; & Donnelly, J.H. (1987). *Organ- Behavior Structure Process*. (9th). USA: McGraw-Hill Companies.
- Gruber, J.; & Trickett, E.J. (1987, June). Can We Empower Others The Paradox of Empowerment in an Alternative Public High School. *American journal of Community Psychology*. 15(14) : 353-72.
- Gutierrez, L.M.; Parsons, R.J.; & Cox, E.O. (1998). *Empowerment in Social Work Practice*. USA: Brooks2Cole Publishing Company.
- Hall, D.T.; Scheiider, B.; & Nygren, H.T. (1970). Personal Factors in Organization identification. *Administrative Science Quarterly*. 15(2) : 176-189.
- Harrington, M.J. (1995). *Organizational and Individual Factors Contributing to Managers' Perceptions of Empowerment: A Study Achieving Styles, Rewards and Supervisory Behaviors (Job Satisfaction)*. Ph.D.'s Thesis, The Claremont Graduate School.
- Heck, R.H.; & Marcoulides, G.A. (1996). School Culture and Performance : Testing the Invariance of an Organizational Model. *School Effectiveness and School Improvement*. 7(1) : 76-95.
- Herman, J.J. (1989, December). A Decision-Making Model: Site-Based Communications/Governance Committees. *NASSP Bulletin*. 73(521) : 61-66.
- Higgins, J.W. (1995). *Tracing The Vision: A Study of Community Volunteer Producers, Public Access Cable Television, and Empowerment*. Ph.D.'s Thesis, The Ohio State University.
- Hopkins, D. (2001). *School Empowerment for Real*. New York: RoutledgeFalmer.

- Hunter, B.E. (1989, September). The Role of Teachers In Educational Reform. *NASSP Bulletin*. 73(518) : 61-63.
- Kanpol, B. (1990, October). Empowerment: The Institutional and Cultural Aspects for Teachers and Principals. *NASSP Bulletin*. 74(528) : 104-107.
- Kemmis, S.; & McTaggart, R. (1988). *The Action Research Planner*. Victoria: Deakin University.
- Kinlaw, D.C. (1995). *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*. USA: Gower Publishing.
- Klecker, B.M.; & Loadman, W.E. (1998). *Empowering Elementary Teachers in Restructuring Schools: Dimensions to Guide the Mission*. Paper Presented at The Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association (New Orleans, LA, November 6, 1998).
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Lewin, K. (1946, August). Action research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*. 2(4) : 34-36.
- Lucas, S.; Brown, G.; & Markus, F.W. (1991, October). Principal's Perceptions of Site-Based Management and Teacher Empowerment. *NASSP Bulletin*. 75(537) : 56-62.
- McConkie, M.L. (1993). Organization Development in the Public Sector. In Cummings, T.G.; and Warley, C.G., *Organization Development and Change* (5th edn). St. Pual, MN, West Publishing Company.
- McKernan, J. (1996). *Curriculum Action research*. London: Kogan Page.
- Meyers, C.A. (1977, September). Morale and Values Among Teachers. *Dissertation Abstracts* 37: 1160-A.
- Miles, M.B.; & Huberman, A.M. (1984). *Qualitative Data Analysis A Sourcebook of New Method*. California: SAGE Publications.
- O'Reilly, C.A.; & Caldwell, D.F. (1981, March). The Commitment and Job Tenure of New Employee: Some Evident of Post Decisional Justification. *Administrative Science Quarterly*. 26(2) : 597-616.
- Owens, R.G. (1987). *Organizational Behavior in Education*. (3th). New Jersey: Prentice-Hall.

- Pang, S.K. (1996). School Values and Teachers' Feelings : A LISREL Model. *Journal of Educational Administration* 34(2) : 64-83.
- Powell, M.C. (1994, First Quarter). On Creativity and Social Change. *The Journal of Creative Behavior*. 28(1) : 21-32.
- Reininger, B.M. (1994). *Advance The Theory of Collective Empowerment: A Qualitative Study*. Ph.D.'s Thesis, The University of Texas H.S.C/ At Houston School of Public Health.
- Reyes, P. (1989, March). The Relationship of Autonomy in Decision Making To Commitment School and Job Satisfaction: A Comparison Between Public School Teacher and Mid-Level Administrators. *Journal Of Research and Development in Education*. 22(2) : 62-69.
- Rice, E.M.; & Schneider,G.T. (1994). A Decade of Teacher Empowerment: An Empirical Analysis of Teacher Involvement in Decision Making, 1980-1991. *Journal of Educational Administration*. 32(1) : 43-58.
- Rogozinski, I.S. (1994). *Participative Management and Employee Empowerment: An Implementation Strategy for the 90s*. Ph.D.'s Thesis, University of Alberta (Canada).
- Russell, W.; & Rinehart, J.S. (1997). *School- Based Decision Making and the Empowerment of Secondary School Teachers*. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Chicago, IL, March 24-28, 1997).
- Saris, W.E.; & Stronkhorst, L.H. (1984). *Causal Modeling in Non-experimental Research: And Introduction to the LISREL Approach*. Amsterdam: Sociometric Research Foundations.
- Scott Cynthia. D.; & Jaffe Dennis T. (1991). *Empowerment: Building a Committed Workforce*. California: Kogan Page.
- Senior, B. (2002). *Organizational Change*. (2nd ed). London: Pearson Education.
- Sheilds, L.E. (1993). *The Development of a Model of Empowerment with Women: Implications for Health Planning and Practice*. Ph.D.'s Thesis, University of Oregon.

- Short, P.M.; Greer, J.T.; & Melvin, W.M. (1994). Creating Empowered Schools: Lessons in Change. *Journal of Educational Administration* . 32(4) : 38-52.
- Short, P.; & Rinehart, J. (1992). School Participant Empowerment Scale: Assessment of The Level of Participant Empowerment in the School. *Educational and Psychological Measurement*. 54(3) : 951-960.
- Smither, R.D.; Houston, J.M.; & McIntire, S.A. (1986). *Organization Development : Strategies for Changing Environment*. New York: HarperCollins College Publishers.
- Steers, R.M. (1977). *Organizational Effectiveness*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Stevens, J.M.; Beyer, J.M.; & Trice, H.M. (1978, March). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Academy of Management Journal*. 21(3) : 380-396.
- Stringer, E.T. (1996). *Action Research: A Handbook for Practitioners*. London: SAGE Publications.
- Swart, E. (1990, December). So, You Want to be A 'Professional'. *Phi Delta Kappa*. 72(4) : 315-318.
- Tandon, R. (1998, March). Social Transformation and Participatory Research. *Convergence*. 21(2/3) : 222-225.
- Taylor, B.O.; & Levine, D.U. (1990, January). Effective Schools Projects and School-Based Management. *Phi Delta Kappa*. 72(5) : 394-397.
- Tracy, D. (1990). *10 Steps to Empowerment: A Common-Sense Guide to Managing People*. New York: William Morrow.
- Whaley, K.W. (1994, October). Leadership and Teacher Job Satisfaction. *NASSP Bulletin*. 78(364) : 46-50.
- _____. (1992, February). Perceptions of School Principal Communication Effectiveness and Teacher Satisfaction on The Job. *Journal of Research and Development in Educational*. 25(2) : 224-31.
- White, P.A. (1992, Spring). Teacher Empowerment Under "Ideal" School-Site Autonomy. *Educational Evaluation and Policy Analysis* .14(1) : 69-82.

- White, T.H.; Spencer, M.G.; & Peterson, M.W. (1993, Fall). Institutional Climate and the Quality of the Academic Workplace. *The Review of Higher Education*. 17(1) : 69-93.
- Whitmore, E. (1988). *Participatory Evaluation Approaches: Side Effects and Empowerment*. Ph.D.'s Thesis, Cornell University.
- Zimmerman, M.A. (2000). *Empowerment Theory : Handbook of Community Psychology*. Edited by Rappaport and Seidman.E. Kluwer. New York: Academic/Plenum Publishers.
- Zimmerman, M.A.; & Rappaport,J. (1988, October). A Citizen Participation, Perceived Control, and Psycho-logical Empowerment, *American Journal of Community Psychology*. 1(5) : 121-48.

ภาคผนวก ก.

โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม

โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัย มหาสารคาม

1. สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียน

จากขั้นตอนการศึกษาสภาพการณ์เบื้องต้น (baseline study) และการศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา สามารถวิเคราะห์และสรุปผลสภาพการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนได้ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างการบริหาร

ระดับโรงเรียน

โรงเรียนจัดโครงสร้างแบบเปิด สามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารได้อย่างยืดหยุ่น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ ส่วนการบริหารนั้นครูมีส่วนร่วมในการบริหารในระดับร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ อย่างไรก็ตามในระดับการตัดสินใจการดำเนินงาน ยังเป็นบทบาทเชิงอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหาร กลุ่มครูต้องการการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาโรงเรียนสูง ซึ่งแสดงถึงการมีความยึดมั่นผูกพันต่อโรงเรียน

ระดับทีมงาน

การจัดทีมทำงาน โรงเรียนมีการจัดทีมทำงาน 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรก เป็นทีมทำงานตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งมีการจัดโครงสร้างของทีมค่อนข้างคงที่ มีโครงสร้างและการแบ่งบทบาทชัดเจน และ ลักษณะที่สอง เป็นทีมทำงานตามโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน การจัดโครงสร้างยังไม่ชัดเจน โดยจะมีลักษณะการจัดทีมตามงานหรือภารกิจที่ต้องทำ

ระดับบุคคล

โรงเรียนยังไม่มีโครงสร้างที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับการทำงานแก่ครู โดยเฉพาะข้อมูลที่ครูต้องการอย่างมากคือ ข้อมูลย้อนกลับในการจัดการเรียนการสอนและผลการสอน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง

การมอบอำนาจให้ครูในการควบคุมงานและการตัดสินใจในงานที่ครูปฏิบัติมีอยู่สูง ครูรู้สึกว่ามีอิสระในการทำงาน และมีความรับผิดชอบในงานสูง ส่วนการจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานของโรงเรียน ทำให้ครูรู้สึกว่าได้ทำงานตรงตามความสามารถในด้านการเรียนการสอน เช่น การได้สอนตรงสาขาที่สำเร็จการศึกษา ทำให้ครูแต่ละคนรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงาน เป็นต้น ส่วนการมอบหมายงานอื่นๆ นอกเหนือจากการเรียนการสอนครูรู้สึกว่า ยังต้องเรียนรู้เพิ่มเติม และยังไม่มั่นใจที่จะทำมากนัก

2.ด้านระบบการทำงานในโรงเรียน

ระดับโรงเรียน

โรงเรียนมีการกำหนดปริมาณภาระงานของครูเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานปลายปี แต่ยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพผลลัพธ์ของงานที่ปฏิบัติ สำหรับการจัดแบ่งงานของโรงเรียนมีความชัดเจน แต่ยังไม่ได้จัดระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐาน กล่าวคือ การทำงานยังมีลักษณะ “ปฏิบัติตามที่เคยปฏิบัติกันมา” ยังไม่มีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน และวิธีการทำงาน รวมทั้งการบันทึกร่องรอยต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน หรือให้มีความเข้าใจร่วมกัน

ระดับทีมงาน

มีการทำงานเป็นทีมปรากฏให้เห็น แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ โดยมีลักษณะ “ช่วยกันคนละไม้ละมือ” เพื่อให้งานสำเร็จ

ระดับบุคคล

การมอบหมายบทบาทหน้าที่ในด้านการเรียนการสอน และงานอื่นๆ มีความชัดเจน ครูผู้ภาระงานที่ต้องปฏิบัติ และรู้สึกเป็นเป็นเจ้าของงานสูง

3.ด้านความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน

ระดับโรงเรียน

โรงเรียนมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ เช่น จดหมายเวียน การจัดแฟ้มแจ้งข่าวสารไว้ที่ลงเวลามาปฏิบัติงาน เป็นต้น และระบบที่ไม่เป็นทางการซึ่งจะพบมากในกลุ่มครู เช่น การพูดคุย โทรศัพท์ เป็นต้น

ระดับทีมงาน

ในระดับทีมงานที่เป็นทีมทำงานตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ยังมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และมีการเรียนรู้การทำงานซึ่งกันและกันน้อย เนื่องจากยังขาดช่องทาง เช่น ชั่วโมงว่างที่จะพูดคุยกันในแต่ละสัปดาห์ เป็นต้น หรือยังขาดระบบที่จะสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น ระบบการประเมินตนเองระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น

ระดับบุคคล

ครูมีภาวะผู้นำในงานสูง ลักษณะการสร้างภาวะผู้นำคือ ให้อิสระแก่ครูในการทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ และสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงานได้อย่างเต็มที่

4.ด้านบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน

ระดับโรงเรียน

โรงเรียนให้สิทธิและปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเสมอภาค และมีการรับฟังและเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกันดี แต่การปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามเสียงข้างมากในบางครั้ง

ระดับทีมงาน

การเรียนรู้ร่วมกันในทีมงานมีลักษณะเป็นไปตามธรรมชาติ ต่างคนต่างเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ ยังไม่มีระบบรองรับ แต่จุดแข็งคือ ครูอยากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกันโดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้ การสอน เช่น การออกแบบการเรียนการสอน การวัดประเมินผล การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น

ระดับบุคคล

ครูรู้สึกว่าการได้มาทำงานในโรงเรียนแต่ละคนได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ แต่ส่วนใหญ่เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (learning through action) ด้วยตนเอง ยังขาดการจัดระบบให้เกิดการเรียนรู้ในงานและการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

5. แรงจูงใจในการทำงาน

ระดับโรงเรียน

โรงเรียนมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการสนับสนุนการทำงานของครู ส่วนด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ยังไม่พร้อมมากนัก เนื่องจากโรงเรียนกำลังอยู่ในช่วงย้ายที่ตั้งใหม่ ทำให้บางอย่างยังไม่พร้อม เช่น สนามกีฬา หรือบริเวณต่างๆ เป็นต้น

ระดับทีมงาน

การฝึกอบรมและพัฒนาทีมงานยังมีน้อย ส่วนใหญ่ครูจะมีโอกาสพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล มากกว่าการพัฒนาเป็นทีม

ระดับบุคคล

ครูรู้สึกว่าตนเองยังไม่มี ความมั่นใจในการทำงาน เพราะยังมีสถานภาพเป็นลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งครูเห็นว่าเป็นจุดสำคัญที่สุดที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ ส่วนการยกย่องชมเชย เช่น การประกาศเกียรติคุณ การให้รางวัลในผลการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ครูยังรู้สึกว่าเป็นผ่านมามีน้อยหรือแทบไม่มีเลย

6. ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน

ระดับโรงเรียน

โรงเรียนมีการให้โอกาสในการทำงานและการพัฒนาอย่างเท่าเทียม แต่ครูยังไม่มั่นใจว่าเมื่อเกิดข้อผิดพลาดแล้วจะมีการยอมรับผลร่วมกันหรือไม่ในระดับโรงเรียน

ระดับทีมงาน

ในทีมงานของครู มีการเคารพต่อการตัดสินใจซึ่งกันและกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน

ระดับบุคคล

การให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกันในกลุ่มครูมีอยู่สูง โดยเฉพาะการนับถือความอาวุโส และรู้สึกว่าคุณค่าตนเองได้รับเกียรติจากภายนอกสูง ส่วนการให้ความไว้วางใจระหว่างกันของครูก็มีอยู่สูง ขณะที่ระหว่างครูกับฝ่ายบริหารอาจจะมีช่องว่างอยู่บ้าง ทำให้บางครั้งครูขาดความมั่นใจในการทำงาน

2. เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

จากการวิเคราะห์สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน ของผู้วิจัยและกลุ่มผู้แทนการเปลี่ยนแปลง และร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ได้ดังนี้

1. เน้นการจัดระบบการเรียนการสอนให้มีวิธีการทำงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ และการบันทึก (recording) เป็นมาตรฐานร่วมกันของครูทุกคน เพื่อให้ทุกคนเรียนรู้ระบบ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการประเมินบทบาทระบบและผลลัพธ์ในการปฏิบัติ

2. จากการประเมินความต้องการจำเป็น พบว่า

ระดับบุคคล ปัจจัยสำคัญที่ครูควรได้รับการเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติในการเรียนการสอน มีดังนี้

- ทักษะการวิเคราะห์หลักสูตร และการออกแบบหน่วยการเรียนรู้
- วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีความหลากหลาย
- หลักการและวิธีการประเมินผลการเรียนรู้
- การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพฤติกรรมเด็ก

ระดับทีมงาน

- เน้นการจัดระบบการทำงานจาก Input ที่ทุกคนได้รับ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีการทำงานในลักษณะทีม โดยเฉพาะทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้

ระดับโรงเรียน

- การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดระบบการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้
- การจัดสรรเวลา (ชั่วโมงการทำงาน) สำหรับครูในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ (learning through action)
- การกำหนดมาตรฐานผลลัพธ์เพื่อรองรับการปฏิบัติของครู และการยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติ

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน

จากเป้าหมายของโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ผู้วิจัยและกลุ่มผู้แทนการเปลี่ยนแปลง ได้ร่วมกันกำหนดปัจจัย วิธีการแทรกเสริม และตัวบ่งชี้พลังอำนาจในโรงเรียน ได้ดังนี้

ปัจจัยที่ต้องการระดับบุคคล 1) ทักษะความเชี่ยวชาญในด้าน ; -การวิเคราะห์หลักสูตรและ ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ -การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ -วิธีประเมินผลการเรียนรู้ที่ หลากหลาย -การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 2) ความมั่นคงในการทำงาน	ปัจจัยที่ต้องการระดับทีมงาน -ทักษะการทำงานเป็นทีมของครูใน แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ -ระบบการทำงานร่วมกันของครูใน กลุ่มสาระการเรียนรู้ -ข้อมูลย้อนกลับสำหรับปรับปรุง การเรียนการสอน	ปัจจัยที่ต้องการระดับโรงเรียน -โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างครูเป็นประจำและต่อเนื่อง -การสนับสนุนการฝึกอบรมใน ลักษณะ school based program -โครงสร้างที่กระจายอำนาจให้กลุ่ม สาระการเรียนรู้ -ระบบที่เชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่ม สาระการเรียนรู้ต่างๆ กับโรงเรียน
วิธีการ (approaches) 1) ฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน (training) 2) การให้คำปรึกษาในกระบวนการ ทำงาน (process consultant)	วิธีการ (approaches) 1) การประชุมทีมวินิจฉัยสภาพ การณ์ (diagnostic meeting) การ เรียนการสอน 2) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไข ปัญหา (team- building meeting) ในกลุ่มสาระการเรียนรู้	วิธีการ (approaches) 1) ประชุมแบบปรึกษาหารือกัน (confrontation meeting) 2) วาระระบบควบคุมคุณภาพ (quality control system) การเรียน การสอนของโรงเรียน
ตัวบ่งชี้พลังอำนาจที่จะประเมิน -ความรู้และทักษะใหม่ๆ -ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน -ความรับผิดชอบในการสอน -ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน -การรับรู้ความสามารถตนเอง -ความมั่นใจในการสอน -การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง -ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	ตัวบ่งชี้พลังอำนาจที่จะประเมิน -การทำงานเป็นทีม -ทีมงานมีประสิทธิภาพ -ความร่วมมือของครูในกลุ่มสาระ การเรียนรู้ -เกิดนวัตกรรมการสอนของกลุ่ม สาระการเรียนรู้ -ความเชี่ยวชาญในการสอนของครู ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ -ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน	ตัวบ่งชี้พลังอำนาจที่จะประเมิน -การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ของครู -การสื่อสารแบบเปิด -บรรยากาศประชาธิปไตย -ความคล่องตัวในการปฏิบัติตาม ระบบที่ร่วมกันออกแบบ -ความพึงพอใจในระบบและ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบ
วิธีการประเมิน -ใช้แบบสอบถามครูรายบุคคลก่อน และหลังการแทรกเสริม	วิธีการประเมิน -จัดการสนทนากลุ่ม (focus group) หลังการแทรกเสริม	วิธีการประเมิน -จัดการสนทนากลุ่ม (focus group) หลังการแทรกเสริม

4. วิธีการแทรกเสริมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู

วิธีการแทรกเสริมที่จะใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู แบ่งตามระดับได้ดังนี้

วิธีการแทรกเสริมระดับบุคคล

เป้าหมายสำคัญของการแทรกเสริมระดับบุคคล คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูเกิดทักษะในการปฏิบัติงานในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นพบว่าทักษะที่ครูต้องการพัฒนามี 4 ทักษะ ดังนี้ (1) การวิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ (2) การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (3) การประเมินในชั้นเรียนที่หลากหลาย และ (4) การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนของครู วิธีการแทรกเสริมที่จะใช้ในระดับบุคคล แบ่งออกเป็น 2 วิธีการ ดังนี้

1) การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน (training) ในการจัดการเรียนการสอน

2) การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน (process consultant) ด้านการเรียนการสอน

โดยการฝึกอบรมจะใช้ระยะเวลา 2 วัน โดยใช้กระบวนการประชุมปฏิบัติการแบบเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม (participatory learning) ส่วนการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน ที่เน้นการให้คำปรึกษาโดยวิธีสอนแนะ (coaching) ในขณะที่ครูปฏิบัติงานจริง ซึ่งใช้ระยะเวลา 1 เดือน

วิธีการแทรกเสริมระดับทีมงาน

เป้าหมายการแทรกเสริมระดับกลุ่ม คือระดับทีมงาน คือ การสร้างทีมงาน และการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยให้มีการวิเคราะห์ปัญหา และการจัดระบบการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ใหม่ ซึ่งใช้วิธีการแทรกเสริม 2 วิธีการ ดังนี้

1) การประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ (diagnostic meeting) การจัดการเรียนการสอน

2) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ปัญห (team- building meeting)

โดยการประชุมวินิจฉัยการเรียนการสอนใช้เวลาประมาณครึ่งวัน จัดแทรกไปในการอบรมที่เป็นการแทรกเสริมระดับบุคคล ส่วนการประชุมเพื่อสร้างทีมจัดขึ้นโดยเป็นหน้าที่ของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หลังจากที่อบรมแล้ว

วิธีการแทรกเสริมระดับองค์กร

เป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงานของครู โดยให้ครูรู้เป้าหมาย ความมั่นคงในอาชีพ และความก้าวหน้าของการเป็นครูในโรงเรียน และเพื่อปรับโครงสร้างและระบบ (adjust structure and system) การเรียนการสอนของโรงเรียน ซึ่งใช้วิธีการแทรกเสริม ดังนี้

1) การประชุมแบบปรึกษาหารือกัน (confrontation meeting)

2) การวางระบบควบคุมคุณภาพ (quality control system)

โดยการประชุมปรึกษาหารือกันใช้เวลาประมาณครึ่งวัน จัดแทรกไปในการอบรมที่เป็นการแทรกเสริมระดับบุคคล ส่วนการวางระบบควบคุมคุณภาพใช้เวลา 1 วัน

รายละเอียดของวิธีการ กระบวนการ เป้าหมาย และเวลาในการแทรกเสริมมีดังนี้

วิธีการแทรกเสริม	กระบวนการ	เป้าหมายการเสริมสร้าง	ระยะเวลา
1) การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน (training)	การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) ที่เน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (participatory learning)	เสริมสร้างทักษะการปฏิบัติงานของครู รายบุคคล ให้ครูมีความรู้ในการ ; 1) วิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบ หน่วยการเรียนรู้ 2) ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ 3) ประเมินในชั้นเรียน 4) วิจัยในชั้นเรียน	14-16 มีนาคม 2548
2) การให้คำปรึกษา (process consultant)	การสอนแนะ (coaching)	เสริมสร้างทักษะการปฏิบัติงานของครู รายบุคคลให้ครูมีทักษะ ; 1) การวิเคราะห์หลักสูตรและ ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ 2) การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ 3) การประเมินในชั้นเรียน 4) การวิจัยในชั้นเรียน	17 มีนาคม- 16 เมษายน 2548
3) การประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ (diagnostic meeting)	กระบวนการกลุ่ม (group process)	เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม โดย การวิเคราะห์ปัญหาการเรียนการสอน ในกลุ่มสาระการเรียนรู้	16 มีนาคม 2548
4) การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา (team-building meeting)	กระบวนการกลุ่ม (group process)	เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม โดยการ จัดระบบการเรียนการสอนในกลุ่ม สาระการเรียนรู้ใหม่	17 มีนาคม – 16 เมษายน 2548
5) การประชุมแบบปรึกษาหารือ (confrontation meeting)	การประชุมสัมมนา (seminar)	เสริมสร้างความรู้สึกรับผิดชอบในการ ทำงาน ให้ครูรู้เป้าหมาย ความมั่นคง ในอาชีพ และความก้าวหน้าของการ เป็นครูในโรงเรียน	14 มีนาคม 2548
6) การประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ (quality control system) ของโรงเรียน	การระดมสมอง (brainstorming)	ปรับปรุงโครงสร้างและระบบการ ทำงาน (adjust structure and system) ของโรงเรียน โดยการ วางระบบการเรียนการสอนของ โรงเรียนโดยใช้วงจร PDCA	18 เมษายน 2548

การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงาน (training)

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

- 1) เพื่อพัฒนาครูผู้สอนแต่ละคนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความรู้ความเข้าใจและทักษะปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน
- 2) เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้กับครูในระดับบุคคล

เนื้อหาการฝึกอบรม

- 1) การวิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ ตามแนวทางของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 และหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน
- 2) การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ โดยเน้นแนวคิดและหลักการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเทคนิควิธีสอนแบบต่างๆ
- 3) วิธีประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544
- 4) การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เรียน และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โดยเน้นการนำแนวคิด หลักการและวิธีการวิจัยปฏิบัติการมาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาเด็ก และใช้ปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบมีอาชีพ

ระยะเวลาการอบรม

ใช้เวลาอบรมทั้ง 4 หัวข้อรวม 2 วัน แต่ละหัวข้อใช้เวลา 3 ชั่วโมง 30 นาที

วิทยากร

ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดคุณสมบัติของวิทยากรที่ต้องการและพิจารณาเรียนเชิญคณาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นวิทยากรผู้ให้การอบรมครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้ประสานงานและเสนอรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจ และหาข้อสรุปในรูปแบบการฝึกอบรมที่วิทยากรทุกท่านจะเข้าร่วมกัน รวมทั้งเอกสารเนื้อหาในการฝึกอบรมที่จะใช้ทั้งหมด

กระบวนการฝึกอบรม

หลักการที่ใช้ในการออกแบบกิจกรรมการอบรม

ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้ร่วมกันพิจารณาและออกแบบกิจกรรมการอบรม โดยใช้กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (participatory learning) ซึ่งอาศัยหลักการยึดกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง (group-centered) โดยมีหลักการดังนี้

1. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมของผู้เข้าอบรม เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ มีหลักสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1.1 เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์ของผู้อบรม

1.2 ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่ท้าทาย อย่างต่อเนื่องและเป็นการเรียนรู้ที่

เรียกว่า active learning

1.3 มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้รับอบรมด้วยกันเองและระหว่างผู้รับการอบรมกับ

วิทยากร

1.4 ปฏิสัมพันธ์ที่มีทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคนมีอยู่ออกไป

อย่างกว้างขวาง

1.5 มีการสื่อสารโดยการพูดหรือการเขียนเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยน การ

วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ในการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมมี 4 องค์ประกอบดังแผนภาพ



(1) ประสบการณ์ (experience) หมายถึง วิทยาการช่วยให้ผู้รับการอบรมนำประสบการณ์เดิมของตนมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้

(2) การสะท้อนความคิดและอภิปราย (reflect and discussion) หมายถึง ผู้รับการอบรมมีโอกาสแสดงออกเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

(3) เข้าใจและเกิดความคิดรวบยอด (understand and conceptualization) หมายถึง ผู้รับการอบรมเกิดความเข้าใจและนำไปสู่ความคิดรวบยอด อาจเกิดโดยผู้รับการอบรมเป็นฝ่ายริเริ่มแล้ววิทยาการเติมแต่งให้สมบูรณ์ หรือวิทยาการนำทางแล้วผู้รับการอบรมสานต่อจนความคิดนั้นสมบูรณ์

(4) การทดลองหรือประยุกต์แนวคิด (experiment) หมายถึง ผู้รับการอบรมนำการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ไปประยุกต์ใช้ในลักษณะหรือสถานการณ์ต่างๆจนเกิดเป็นแนวปฏิบัติของตัวเอง

2. การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด หรือ การเรียนรู้สูงสุด (maximum learning) เกิดจากการมีส่วนร่วมสูงสุด (maximum participation) และการบรรลุงานสูงสุด (maximum performance) ในทุกองค์ประกอบ ทั้งการแบ่งปันประสบการณ์ การสะท้อนความคิดและถกเถียง การสรุปความคิดรวบยอดและการทดลองหรือประยุกต์แนวคิด การมีส่วนร่วมสูงสุดเกิดจากการออกแบบกลุ่มที่เหมาะสมและการบรรลุงานสูงสุดเกิดจากการออกแบบงานที่เหมาะสมดังนี้

2.1 การออกแบบกลุ่ม มีหลายลักษณะแต่แต่ละลักษณะจะเหมาะสมกับองค์ประกอบและวัตถุประสงค์ที่แตกต่าง ๆ กัน

2.2 การออกแบบงาน เป็นหัวใจสำคัญของการบรรลุงานสูงสุด ซึ่งส่งผลให้เกิดการเรียนรู้สูงสุดไม่น้อยไปกว่าการออกแบบกลุ่ม เนื่องจากการออกแบบกลุ่มที่เหมาะสมเพียงอย่างเดียวไม่อาจทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพได้ ถ้าไม่สามารถกำหนดงานที่เหมาะสมให้กลุ่มกระทำได้ การออกแบบงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

(1) กำหนดกิจกรรมที่ชัดเจนว่าจะให้ผู้รับการอบรมแบ่งกลุ่มอย่างไร เพื่อทำอะไร ใช้เวลามากน้อยแค่ไหน เมื่อบรรลุงานแล้วจะให้ทำอย่างไรต่อ (เช่น เตรียมเสนอนำขึ้น ในเวลาที่กำหนดให้)

(2) กำหนดบทบาทของกลุ่มหรือสมาชิกที่ชัดเจน โดยกำหนดบทบาทในกลุ่มย่อยควรให้แต่ละกลุ่มมีบทบาทที่แตกต่างกัน เมื่อมารวมเสนอในกลุ่มใหญ่จึงจะเกิดเครือข่ายการเรียนรู้โดยไม่น่าเบื่อ การกำหนดบทบาทยังรวมถึงสมาชิกในกลุ่มด้วย

(3) ควรมีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน ซึ่งบอกรายละเอียดของกิจกรรม และบทบาทโดยทำเป็นกำหนดงานที่วิทยากรแจกให้แก่ผู้รับการอบรม หรือทำเป็นใบงานมอบให้กับกลุ่ม ซึ่งประการหลังจะเหมาะกับการทำกลุ่มย่อยที่ต้องการการทำงานให้ได้ผลงานที่เป็นข้อสรุปของกลุ่ม

การออกแบบกลุ่ม

ประเภทกลุ่ม	ความหมาย	ข้อบ่งชี้	ข้อจำกัด
กลุ่ม 2 คน (Pair Gr.)	ให้ผู้รับการอบรมจับคู่กัน ทำกิจกรรมที่ได้รับ มอบหมาย	ต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการออกความคิดเห็นหรือปฏิบัติ	ขาดความ หลากหลายทาง ความคิดและ ประสบการณ์
กลุ่ม 3 คน (Triad Gr.)	ให้ผู้รับการอบรมจับกลุ่ม 3 คนแต่ละคนมีบทบาท ที่ชัดเจนและหมุนเวียน บทบาทกันได้	ทุกคนมีส่วนร่วมในการ เรียนรู้ตามบทบาทและ สามารถเรียนรู้ได้ครบทุก บทบาท	ขาดความ หลากหลายและ ความกระฉับกระชวย ไปบ้าง
กลุ่มย่อยระดม สมอง (Buzz Gr.)	เป็นการรวมกลุ่ม 3 - 4 คนขึ้นชั่วคราวเพื่อแสดง ความเห็น	ต้องการให้ผู้รับการอบรมมี ส่วนร่วมในเวลาสั้น ๆ โดย ไม่ต้องการข้อสรุปหรือ ต้องการข้อสรุปที่ไม่ลึกซึ้ง มากนัก	ขาดความลึกซึ้งไม่ มีการอภิปรายการ อย่างลึกซึ้ง
กลุ่มเล็ก (Small Gr.)	เป็นการจัดกลุ่ม 5 - 6 คนทำกิจกรรมที่ได้รับ มอบหมายจนลุล่วง	ต้องการให้ผู้รับการอบรม ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และถกเถียงอย่าง ลึกซึ้ง จนได้ข้อสรุป	ใช้เวลามาก
กลุ่มใหญ่ (Large Gr.)	เป็นการอภิปรายในกลุ่ม 15 - 30 คนหรือทั้งชั้น	ต้องการให้เกิดการโต้แย้ง หรือรวบรวมความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุป	บางคนอาจสนใจ หรือมีส่วนร่วมน้อย ใช้เวลามาก

การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน (process consultant)

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ครูผู้สอนแต่ละคนในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย มหาสารคาม มีการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องหลังจากได้รับการอบรมแล้ว โดยการให้คำปรึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิ
- 2) เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้กับครูในระดับบุคคล

เนื้อหาการให้คำปรึกษา

กระบวนการให้คำปรึกษามุ่งเน้นการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยทักษะการทำงานภายใต้สภาพการทำงานจริงในโรงเรียน ดังต่อไปนี้

- 1) การวิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบหน่วยการเรียนรู้ ตามแนวทางของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 และหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน
- 2) การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ โดยเน้นแนวคิดและหลักการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเทคนิควิธีสอนแบบต่างๆ
- 3) วิธีประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544
- 4) การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เรียน และการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โดยเน้นการนำแนวคิด หลักการและวิธีการวิจัยปฏิบัติการมาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาเด็ก และปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้ร่วมกันเรียนเชิญคณาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เป็นวิทยากรในการอบรมทักษะการปฏิบัติสำหรับครูเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการนิเทศติดตามเพื่อให้การชี้แนะกระบวนการจัดการเรียนการสอนภายหลังการอบรมเป็นระยะเวลา 1 เดือน

กระบวนการ

ขั้นที่ 1 การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับคณะครู โดยผู้วิจัยและกลุ่มผู้แทนการเปลี่ยนแปลงจะประสานงานเรียนเชิญคณาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอนมาเป็นที่ปรึกษา และแนะนำที่ปรึกษาอย่างเป็นทางการกับคณะครูของโรงเรียนในขณะมีการจัดการอบรมทักษะการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 2 การวางแผนให้คำปรึกษา โดยผู้วิจัยร่วมกับกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้ให้คำปรึกษาร่วมกันการกำหนดระยะเวลา ตารางการให้คำปรึกษา สถานที่ งานที่ต้องปฏิบัติ และความคาดหวังจากการให้คำปรึกษาร่วมกัน

ขั้นที่ 3 รวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยปัญหา โดยผู้ให้คำปรึกษาจะเข้าร่วมสังเกตการทำงาน และการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียน รวบรวมข้อมูลโดยการพูดคุย ชักถาม และศึกษาเอกสารร่องรอยการทำงานเพื่อวินิจฉัยปัญหาทักษะการปฏิบัติงานที่ครูประสบอยู่

ขั้นที่ 4 การให้คำปรึกษา ในขั้นนี้จะมีการพบปะพูดคุยกับครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ ให้คำแนะนำชี้แนะในการจัดการเรียนการสอนให้ครูมั่นใจในการจัดการเรียนการสอนเป็นรายบุคคล และทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การสรุปผลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในขั้นนี้เป็นการจัดการประชุมคณะครูในโรงเรียนเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลป้อนกลับ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคณะครูในการให้คำปรึกษา รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนของตนเองต่อไป

การประเมินผล

การประเมินผลวิธีการแทรกเสริมด้วยการฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน จะประเมินผลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูเป็นรายบุคคล ซึ่งผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน (change agents) ได้ร่วมกันพัฒนาขึ้น

การประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์ (diagnostic meeting)

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อใช้กระบวนการกลุ่มให้ครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้วินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นการประชุมเพื่อค้นหาปัญหา เพื่อนำไปสู่การประชุมเพื่อแก้ปัญหาโดยการสร้างทีมงานต่อไป
- 2) เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้กับครูในระดับทีมงาน

กระบวนการประชุม

ขั้นที่ 1) การรวบรวมข้อมูล (data gathering) โดยจัดการอภิปรายกลุ่มย่อยระดมสมอง (buzz group) ในประเด็นปัญหาด้านการเรียนการสอนเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

- (1) ระบบการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่คาดหวังเป็นอย่างไร และที่เป็นอยู่เป็นอย่างไร
- (2) สัมพันธภาพระหว่างครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ด้วยกันที่คาดหวังเป็นอย่างไร และที่เป็นอยู่เป็นอย่างไร
- (3) วิธีการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มที่คิดว่าเป็นจุดแข็งหรือปฏิบัติได้บรรลุผล มีอะไรบ้าง
- (4) วิธีการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มที่คิดว่าเป็นจุดอ่อนหรือการปฏิบัติยังบกพร่องมีอะไรบ้าง

ขั้นที่ 2) การระบุปัญหาที่เกิดขึ้น (problem identification) กลุ่มนำความเห็นของครูจากการอภิปรายกลุ่มย่อยมานำเสนอในกลุ่มใหญ่ แล้วจัดประเด็นปัญหา (theme) โดยแบ่งตามลักษณะของปัญหาหลัก ๆ ที่กลุ่มสาระการเรียนรู้ประสบอยู่

ขั้นที่ 3) การวินิจฉัยข้อมูล (diagnosis) เมื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูลปัญหาแล้ว กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยกันสรุปข้อมูลทั้งหมดว่าปัญหาคืออะไร มีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยแยกปัญหาเป็น 2 ระดับ คือ ปัญหาระดับโรงเรียน เป็นหน้าที่ของกลุ่มผู้แทนการเปลี่ยนแปลงที่จะหาวิธีการแก้ไข และปัญหาระดับทีมงานซึ่งเป็นหน้าที่ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่จะหาวิธีแก้ไขโดยเตรียมหน้าเข้าสู่การประชุมเพื่อสร้างทีมงานของกลุ่มเพื่อร่วมกันวางแผนในการแก้ปัญหา โดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาได้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับกำหนดกิจกรรมการประชุม

ระยะเวลาในการประชุม

ใช้เวลาในการประชุมประมาณ 3 ชั่วโมง โดยจัดการประชุมแทรกเข้าไปในตารางการจัดการอบรมทักษะการจัดการเรียนการสอน

การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา (team- building meeting)

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อใช้กระบวนการกลุ่มให้ครูในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ระดมสมองเพื่อวางแผนแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 2) เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้กับครูในระดับทีมงาน

กระบวนการประชุม

การประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหเป็นการประชุมเพื่อวางแผนแก้ไขปัญหาดังเนื่องจากการประชุมที่วินิจฉัยปัญหา ซึ่งแบ่งขั้นตอนการประชุมออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน (problem analysis) โดยผู้แทนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จัดการประชุมคณะครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยนำข้อมูลปัญหาที่ได้จากการประชุมวินิจฉัยปัญหาจากที่ประชุมใหญ่มาวิเคราะห์ในกลุ่มย่อยว่าปัญหาคืออะไร และเกี่ยวข้องกับกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างไร

ขั้นที่ 2 ค้นหาวิธีการแก้ไข (solution searching) โดยการระดมสมองในกลุ่มเพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามีสาเหตุมาจากอะไร โดยจัดกลุ่มปัญหาและสาเหตุของปัญหาให้เป็นหมวดหมู่

ขั้นที่ 3 การวางแผนแก้ไข (planning) โดยร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา แนวทางหรือวิธีที่จะใช้แก้ปัญหาแล้วกำหนดขั้นตอนการทำงาน ระยะเวลาที่ชัดเจน กำหนดบทบาท และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกคนในการดำเนินการ และติดตามประเมินผล

ขั้นที่ 5 นำเสนอแผนการแก้ไขปัญหากลุ่มของครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อที่ประชุมของโรงเรียนเพื่อกำหนดแผนการกำกับติดตามและประเมินผลในระดับโรงเรียน

ระยะเวลาในการประชุม

ใช้เวลาในการประชุมประมาณ 3 ชั่วโมง โดยแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้จะจัดการประชุมเป็นการภายในโดยผู้วิจัยจะเข้าร่วมสังเกตการณ์

การประเมินผล

การประเมินผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในระดับทีมงานทั้ง 2 วิธีการข้างต้น ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการสนทนากลุ่ม (focus group) ในการประเมินทัศนะของครูที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ หลังการประชุมเพื่อสร้างทีมงานแล้วระยะหนึ่ง

การประชุมแบบปรักษาหารือ (confrontation meeting)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างช่องทางและวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดและบรรยากาศประชาธิปไตยระหว่างทีมผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูในโรงเรียน
2. เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในทิศทางความก้าวหน้าและความมั่นคงในสถานภาพของคณะครูในโรงเรียน
3. เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้กับครูในระดับโรงเรียน

กระบวนการ

ขั้นที่ 1 การสร้างบรรยากาศ (climate setting) โดยผู้บริหารโรงเรียนกล่าวเปิดการประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประชุม และชักจูงให้เห็นความสำคัญของการอภิปรายปัญหาต่างๆ ของโรงเรียนอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้ดีที่สุด

ขั้นที่ 2 การรวบรวมข้อมูล (information collecting) ขั้นนี้ใช้เวลาประมาณ 30 นาที โดยการแบ่งผู้ประชุมออกเป็นกลุ่มย่อย คณะกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยให้แต่ละกลุ่มอภิปรายแสดงความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ และความต้องการต่างๆ ในการทำงานอย่างเปิดเผย และข้อข้อสรุปของกลุ่ม

ขั้นที่ 3 การแลกเปลี่ยนข้อมูล (information sharing) ให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มนำเสนอข้อสรุปของกลุ่มตนเอง และมีการสรุปประเด็นปัญหาและความต้องการเป็นหมวดหมู่ โดยกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 4 การจัดลำดับความสำคัญและการวางแผน (setting priority and planning) ในขั้นนี้ผู้ร่วมประชุมจะได้รับทราบข้อสรุปทั้งหมดจากกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง แล้วผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะหารือร่วมกันเพื่อจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการและเสนอแผนต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย รวมทั้งชี้แจงให้ครูทุกคนทราบถึงแนวทางและแผนการดำเนินการต่อไป

ขั้นที่ 5 การกำกับติดตามผล (monitoring) ขั้นนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะวางแผนการกำกับติดตามความก้าวหน้าของแผนที่เสนอต่อมหาวิทยาลัยในการดำเนินการ และหาช่องทางในการแจ้งผลการติดตามแก่คณะครู

ขั้นที่ 6 การประเมินความก้าวหน้า (progress evaluation) หลังการประชุมผ่านไปประมาณ 1 เดือน ผู้บริหารและกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประเมินผลความก้าวหน้าตามแผนที่วางไว้และแจ้งผลความคืบหน้าในการดำเนินการแก่คณะครูทราบ

ระยะเวลาในการประชุม

ในการประชุมตามขั้นตอนที่ 1 – 5 ใช้เวลาในการประชุมประมาณ 3 ชั่วโมง โดยจะจัดแทรกเข้าไปในตารางการอบรมทักษะการปฏิบัติงาน

การประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพ (quality control system) ของโรงเรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน โดยการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงานในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้และระดับโรงเรียนให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติตามระบบ สร้างความพึงพอใจในระบบและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบ
2. เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้กับครูในระดับโรงเรียน

ขั้นตอนประชุม

การดำเนินการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียนแบ่งขั้นตอนออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กลุ่มผู้แทนการเปลี่ยนแปลงมีการประชุมวางแผนเพื่อศึกษาการออกแบบระบบคุณภาพที่จะใช้เป็นระบบการเรียนการสอนของโรงเรียนตามหลักการของวงจร PDCA ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) *วางแผน (Plan)* เป็นการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่เป็น “กระบวนการมาตรฐาน” ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีวิธีดำเนินการที่เป็น “วิธีการมาตรฐาน” เมื่อดำเนินการไปแล้วจะต้องบันทึกไว้เป็นหลักฐานและเป็นปัจจุบันเป็น “บันทึกมาตรฐาน” ที่ใช้ตรวจสอบประเมินตนเอง และให้ผู้อื่นตรวจสอบได้ ในการวางระบบนี้สามารถวิเคราะห์เกณฑ์ที่วัดจาก Flow chart ได้ ซึ่งจะรวบรวมไว้เป็นสารสนเทศที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพของระบบย่อยนั้นๆ และรวมกันเป็นภาพรวมคุณภาพของทุกระบบในโรงเรียน

2) *ทำตามระบบ (Do)* คือ การปฏิบัติตามกระบวนการ วิธีการ และบันทึกมาตรฐาน ของทุกคนในโรงเรียนหรือที่รับผิดชอบในระบบย่อยนั้นๆ อย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

3) *ประเมินระบบ (Check)* เป็นการร่วมกันและผลัดเปลี่ยนกันประเมินระหว่างบุคคล ระหว่างทีมย่อยต่าง ๆ ภายในโรงเรียน

4) *ปรับปรุงพัฒนา (Act)* เป็นการนำผลการประเมินมาแก้ไขและพัฒนา ระบบ ซึ่งอาจจะเป็นส่วนกระบวนการ วิธีการ หรือบันทึก ส่วนใดส่วนหนึ่งให้ดีขึ้นจนเป็นระบบคุณภาพที่ผดุงไว้จนเป็นวัฒนธรรมของการทำงานเชิงคุณภาพขององค์กรต่อไป

ขั้นที่ 2 จัดการประชุมครูทั้งโรงเรียน โดยกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสนอระบบควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนที่ออกแบบไว้ในภาพรวม

ขั้นที่ 3 จัดแบ่งกลุ่มตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้พิจารณาระบบควบคุมคุณภาพที่กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงเสนอมาว่าควรปรับปรุงแก้ไข หรือเพิ่มเติมอะไรบ้าง และพิจารณาว่า ถ้ากลุ่มนำไปปฏิบัติจะเกิดผลอย่างไร

ขั้นที่ 4 นำเสนอผลการประชุมกลุ่มย่อยต่อที่ประชุม และหาข้อสรุปให้ได้ระบบควบคุมคุณภาพของโรงเรียนที่เป็นข้อตกลงที่ทุกคนยึดถือร่วมกัน (commitment)

ขั้นที่ 5 กลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงจัดทำเป็นเอกสารคู่มือระบบควบคุมคุณภาพให้ครูทุกคนยึดถือปฏิบัติ และเป็นแนวทางในการประเมินภายในเพื่อควบคุมคุณภาพต่อไป

ระยะเวลาในการประชุม

ในการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพใช้เวลาดำเนินการประชุม 1 วัน โดยผู้วิจัย และกลุ่มผู้แทนการเปลี่ยนแปลงร่วมกันดำเนินการ

การประเมินผล

การประเมินผลการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในระดับโรงเรียนทั้ง 2 วิธีการข้างต้น ผู้วิจัย และกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการสนทนากลุ่ม (focus group) ในการประเมินทัศนะของครูที่มีต่อการทำงานในโรงเรียน หลังมีการพัฒนาระบบและการดำเนินการตามระบบการควบคุมคุณภาพแล้ว

ภาคผนวก ข.

เครื่องมือในการวิจัย

แนวคำถามในแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

1. เริ่มต้นการสัมภาษณ์

- 1.1 แสดงความขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ
- 1.2 ชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้
- 1.3 ขออนุญาตบันทึกเทปคำพูดและจดบันทึกการสัมภาษณ์
- 1.4 เริ่มคำถามอุ่นเครื่อง (พูดถึงนโยบายการพัฒนาโรงเรียนที่ผ่านมา และสิ่งที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว)

2. โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน

- 2.1 การบริหารงานในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

หรือไม่? อย่างไร?

ขยาย - วิธีการสร้างการมีส่วนร่วมของครูทำอะไร?

- ครูพึงพอใจหรือไม่? มีปัญหาอะไรหรือไม่?

- ครูมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด?

- เกิดผลดีต่อการบริหารงานอย่างไร?

- 2.2 โรงเรียนมีการให้ข้อมูลย้อนกลับการทำงานของครูอย่างไร?

ขยาย - ครูพึงพอใจหรือไม่?

- ครูมีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างไร? มีปัญหาอะไรหรือไม่?

- เกิดผลดีต่อการบริหารงานอย่างไร?

- 2.3 โรงเรียนมีมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้ครูอย่างไร?

ขยาย - ครูพึงพอใจหรือไม่?

- ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานหรือไม่? อย่างไร?

- เกิดผลดีต่อการบริหารงานอย่างไร? มีปัญหาอะไรหรือไม่?

- 2.4 โรงเรียนให้อำนาจการควบคุมและการตัดสินใจในการทำงานแก่ครูอย่างไร?

ขยาย - มีปัญหาอะไรหรือไม่? ครูพึงพอใจหรือไม่?

- ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด?

- เกิดผลดีต่อการบริหารงานอย่างไร?

- 2.5 โรงเรียนให้อิสระในการทำงานแก่ครูอย่างไรบ้าง?

ขยาย - ครูพึงพอใจหรือไม่?

- ครูรับรู้ความสามารถของตนเองมากขึ้นหรือไม่?

- เกิดผลดีต่อการบริหารงานอย่างไร ? มีปัญหาอะไรหรือไม่?

3. ระบบการทำงานในโรงเรียน

3.1 การมอบหมายบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนทำอย่างไร ?

ขยาย - ครูพึงพอใจหรือไม่ ? มีปัญหาอะไรหรือไม่?

- ครูปฏิบัติงานได้ถูกต้องหรือไม่ ?

- เกิดผลต่อระบบการทำงานอย่างไร ?

3.2 จัดระบบการทำงานของกลุ่มสาระฯ อย่างไร

ขยาย - ครูพึงพอใจหรือไม่ ?

- ผลการทำงานของทีมมีประสิทธิภาพหรือไม่ ? มีปัญหาอะไรหรือไม่?

- เกิดผลต่อระบบการทำงานอย่างไร ?

3.3 โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานหรือไม่ ? อย่างไร?

ขยาย - ครูพึงพอใจหรือไม่ ? มีปัญหาอะไรหรือไม่?

- ผลลัพธ์ของโรงเรียนมีมาตรฐานหรือไม่ ?

- เกิดผลต่อระบบการทำงานอย่างไร ?

3.4 โรงเรียนมีการวางระบบต่างๆ อย่างไร ?

ขยาย - ครูพึงพอใจหรือไม่ ?

- การปฏิบัติงานคล่องตัวหรือไม่ ?

- เกิดผลต่อระบบการทำงานอย่างไร ?

4. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในการทำงาน

4.1 โรงเรียนสร้างภาวะผู้นำอย่างไร ?

ขยาย - ครูมีภาวะผู้นำหรือไม่ ?

- ภาวะผู้นำครูสะท้อนออกมาอย่างไร?

- มีผลต่อความร่วมมือในโรงเรียนอย่างไร ?

4.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระฯ เป็นอย่างไร ?

ขยาย - ระหว่างทีมมีการเรียนรู้ระหว่างกันหรือไม่ ? อย่างไร?

- มีการร่วมมือกันอย่างไร ?

- มีผลต่อความร่วมมือในโรงเรียนอย่างไร ?

4.3 การจัดระบบการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นอย่างไร ?

ขยาย - การสื่อสารข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างทั่วถึงหรือไม่ ?

- การสื่อสารมีความชัดเจนและสร้างสรรค์หรือไม่ ? อย่างไร?

- มีผลต่อความร่วมมือในโรงเรียนอย่างไร ?

5. การสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน

5.1 โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่

ขยาย - ครูมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หรือไม่ ? อย่างไร ?

- ครูเกิดความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการทำงานหรือไม่ ? อย่างไร?

- มีผลต่อบรรยากาศการทำงานอย่างไร ?

5.2 ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน

ขยาย - ครูมีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันหรือไม่ ? อย่างไร ?

- เกิดนวัตกรรมในการทำงานหรือไม่ ? อย่างไร?

- มีผลต่อบรรยากาศการทำงานอย่างไร ?

5.3 การให้ความเสมอภาค

ขยาย - การปฏิบัติต่อครูมีความเสมอภาคหรือไม่ ? อย่างไร ?

- โรงเรียนมีบรรยากาศประชาธิปไตยหรือไม่ ?

- มีผลต่อบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนอย่างไร ?

6. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน

6.1 การจัดสวัสดิการที่จำเป็น

ขยาย - โรงเรียนจัดสวัสดิการให้ครูอย่างไร ?

- ครูมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหรือไม่ ? อย่างไร?

- มีผลต่อแรงใจในการทำงานของครูหรือไม่ ?

6.2 การให้รางวัลและการชมเชย

ขยาย - โรงเรียนมีระบบการให้รางวัลหรือการชมเชยครูอย่างไร ?

- ครูมีความมุ่งมั่นต่อการทำงานหรือไม่ ? อย่างไร?

- มีผลต่อแรงใจในการทำงานของครูหรือไม่ ?

6.3 การฝึกอบรมและพัฒนาทีม

ขยาย - โรงเรียนจัดการฝึกอบรมพัฒนาทีมทำงานอย่างไร ?

- ครูมีความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นทีมหรือไม่ ? อย่างไร?

- มีผลต่อแรงใจในการทำงานของครูหรือไม่ ?

6.4 การสนับสนุนทรัพยากรในการทำงาน

ขยาย - โรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานของครูอย่างไร ?

- ครูมีความพึงพอใจหรือไม่ ? อย่างไร?

- มีผลต่อแรงใจในการทำงานของครูหรือไม่ ?

6.5 การจัดสิ่งแวดลอมที่ดี

- ขยาย - โรงเรียนจัดสิ่งแวดลอมในโรงเรียนอย่างไร ?
- สิ่งแวดลอมเอื้อตอการทำงานของครูหรือไม่ ? อยางไร?
 - มีผลตอแรงจูงใจในการทำงานของครูหรือไม่ ?

7. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียน

7.1 การให้การยกย่องยอมรับ

- ขยาย - โรงเรียนให้การยกย่องยอมรับครูอยางไร ?
- ครูมีความภูมิใจในตนเองหรือไม่ ?
 - มีผลตอวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนอยางไร ?

7.2 การให้ความไว้วางใจ

- ขยาย - โรงเรียนให้ความไว้วางใจครูอยางไร ?
- ครูมีความมั่นใจในการทำงานหรือไม่ ?
 - มีผลตอวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนอยางไร ?

7.3 การเคารพตอการตัดสินใจ

- ขยาย - โรงเรียนยอมรับการตัดสินใจของครูหรือไม่ ? อยางไร ?
- ครูรวมรับผิชอบตอผลลัพธ์ของงานหรือไม่ ?
 - มีผลตอวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนอยางไร ?

7.4 การใหโอกาสอยางเทาเทียม

- ขยาย - โรงเรียนใหโอกาสครูอยางเทาเทียมกันอยางไร ?
- โรงเรียนยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นหรือไม่ ? อยางไร ?
 - มีผลตอวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนอยางไร ?

กล่าวขอบคุณที่ใหเวลาในการสัมภาษณ์

แนวทางการสนทนากลุ่มครูผู้สอน

1. เริ่มต้นการสนทนา

- 1.1 กล่าวต้อนรับ แสดงความขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ
- 1.2 ชี้แจงเหตุผลและวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่มครั้งนี้
- 1.3 แนะนำคณะนักวิจัย
- 1.4 ขอให้ผู้ร่วมสนทนาแนะนำชื่อ-สกุล หน้าที่รับผิดชอบ
- 1.5 อธิบายให้ผู้ร่วมสนทนาเข้าใจถึงการพูดคุยและการซักถาม

- ขออนุญาตบันทึกเทปคำพูดและจดบันทึกการสนทนา ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและไม่เปิดเผยโดยใช้ชื่อ-สกุลจริงของผู้สนทนา

- ขอให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ด้วยข้อมูลที่เป็นจริง

1.6 เริ่มคำถามอุณหเรื่อ (พูดถึงสภาพการรับนักเรียนของโรงเรียนในปีการศึกษาที่ผ่านมา และความสำเร็จของนักเรียนที่จบการศึกษาออกไป)

2. โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน

2.1 การบริหารงานในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานหรือไม่? อย่างไร?

- ขยาย - ครูมีส่วนร่วมอย่างไรบ้าง ?
- ฟังพอใจหรือไม่ ?
 - มีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ?
 - เกิดผลดีต่อการบริหารงานอย่างไร ?

2.2 ครูได้รับข้อมูลย้อนกลับในการทำงานจากโรงเรียนอย่างไร ?

- ขยาย - ฟังพอใจหรือไม่ ?
- ข้อมูลย้อนกลับจำเป็นสำหรับครูหรือไม่ ? อย่างไร ?
 - นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างไร ?
 - เกิดผลดีต่อการบริหารงานอย่างไร ?

2.3 ครูได้รับมอบหมายบทบาทหน้าที่อย่างไร ?

- ขยาย - ฟังพอใจหรือไม่ ?
- การได้รับมอบหมายบทบาทหน้าที่จำเป็นสำหรับครูหรือไม่ ? อย่างไร ?
 - การได้รับมอบหมายบทบาทหน้าที่ทำให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานอย่างไร ?
 - เกิดผลดีต่อการบริหารงานอย่างไร ?

2.4 ครูมีอำนาจควบคุมและตัดสินใจในการทำงานของตนเองมากน้อยเพียงใด ?

ขยาย - ฟังพอใจหรือไม่ ?

- อำนาจควบคุมและตัดสินใจในการทำงานมีความจำเป็นสำหรับครูหรือไม่ ? อย่างไร ?

- ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ?

- เกิดผลดีต่อการบริหารงานอย่างไร ?

2.5 ครูมีอิสระในการทำงานหรือไม่ ? อย่างไร ?

ขยาย - ฟังพอใจหรือไม่ ?

- อิสระในการทำงานทำงานมีความจำเป็นสำหรับครูหรือไม่ ? อย่างไร ?

- ครูรับรู้ความสามารถของตนเองมากขึ้นหรือไม่ ? อย่างไร ?

- เกิดผลดีต่อการบริหารงานอย่างไร ?

3. ระบบการทำงานในโรงเรียน

3.1 การมอบหมายบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนทำอย่างไร ?

ขยาย - ครูฟังพอใจหรือไม่ ? มีปัญหาอะไรหรือไม่ ?

- ครูปฏิบัติงานได้ถูกต้องหรือไม่ ?

- เกิดผลต่อระบบการทำงานอย่างไร ?

3.2 จัดระบบการทำงานของกลุ่มสาระฯ อย่างไร

ขยาย - ครูฟังพอใจหรือไม่ ?

- ผลการทำงานของทีมมีประสิทธิภาพหรือไม่ ? มีปัญหาอะไรหรือไม่ ?

- เกิดผลต่อระบบการทำงานอย่างไร ?

3.3 มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานของครูหรือไม่ ? อย่างไร ?

ขยาย - ครูฟังพอใจหรือไม่ ? มีปัญหาอะไรหรือไม่ ?

- ผลลัพธ์ของโรงเรียนมีมาตรฐานหรือไม่ ?

- เกิดผลต่อระบบการทำงานอย่างไร ?

3.4 ระบบการทำงานต่างๆ เป็นอย่างไร ?

ขยาย - ครูฟังพอใจหรือไม่ ?

- การปฏิบัติงานคล่องตัวหรือไม่ ?

- เกิดผลต่อระบบการทำงานอย่างไร ?

4. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในการทำงาน

4.5 โรงเรียนสร้างภาวะผู้นำอย่างไร ?

ขยาย - ภาวะผู้นำของครูเป็นอย่างไร ?

- ภาวะผู้นำครูสะท้อนออกมาอย่างไร ?

- มีผลต่อความร่วมมือในโรงเรียนอย่างไร ?

4.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระฯ เป็นอย่างไร ?

ขยาย - ระหว่างทีมมีการเรียนรู้ระหว่างกันหรือไม่ ? อย่างไร ?

- มีการร่วมมือกันอย่างไร ?

- มีผลต่อความร่วมมือในโรงเรียนอย่างไร ?

4.3 การจัดระบบการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นอย่างไร ?

ขยาย - การสื่อสารข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างทั่วถึงหรือไม่ ?

- การสื่อสารมีความชัดเจนและสร้างสรรค์หรือไม่ ? อย่างไร ?

- มีผลต่อความร่วมมือในโรงเรียนอย่างไร ?

5. การสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน

5.1 โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่

ขยาย - ครูมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หรือไม่ ? อย่างไร ?

- ครูเกิดความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการทำงานหรือไม่ ? อย่างไร ?

- มีผลต่อบรรยากาศการทำงานอย่างไร ?

5.2 ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน

ขยาย - ครูมีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันหรือไม่ ? อย่างไร ?

- เกิดนวัตกรรมในการทำงานหรือไม่ ? อย่างไร ?

- มีผลต่อบรรยากาศการทำงานอย่างไร ?

5.3 การให้ความเสมอภาค

ขยาย - การปฏิบัติต่อครูมีความเสมอภาคหรือไม่ ? อย่างไร ?

- โรงเรียนมีบรรยากาศประชาธิปไตยหรือไม่ ?

- มีผลต่อบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนอย่างไร ?

6. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน

6.1 การจัดสวัสดิการที่จำเป็น

ขยาย - โรงเรียนจัดสวัสดิการให้ครูอย่างไร ?

- ครูมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหรือไม่ ? อย่างไร ?

- มีผลต่อแรงใจในการทำงานของครูหรือไม่ ?

6.2 การให้รางวัลและการชมเชย

ขยาย - โรงเรียนมีระบบการให้รางวัลหรือการชมเชยครูอย่างไร ?

- ครูมีความมุ่งมั่นต่อการทำงานหรือไม่ ? อย่างไร ?

- มีผลต่อแรงใจในการทำงานของครูหรือไม่ ?

6.3 การฝึกอบรมและพัฒนาทีม

- ขยาย - โรงเรียนจัดการฝึกอบรมพัฒนาทีมทำงานอย่างไร ?
- ครูมีความเชี่ยวชาญในการทำงานเป็นทีมหรือไม่ ? อย่างไร?
 - มีผลต่อแรงใจในการทำงานของครูหรือไม่ ?

6.4 การสนับสนุนทรัพยากรในการทำงาน

- ขยาย - โรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานของครูอย่างไร ?
- ครูมีความพึงพอใจหรือไม่ ? อย่างไร?
 - มีผลต่อแรงใจในการทำงานของครูหรือไม่ ?

6.5 การจัดสิ่งแวดล้อมที่ดี

- ขยาย - โรงเรียนจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนอย่างไร ?
- สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการทำงานของครูหรือไม่ ? อย่างไร?
 - มีผลต่อแรงใจในการทำงานของครูหรือไม่ ?

7. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียน

7.1 การให้การยกย่องยอมรับ

- ขยาย - โรงเรียนให้การยกย่องยอมรับครูอย่างไร ?
- ครูมีความภูมิใจในตนเองหรือไม่ ?
 - มีผลต่อวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนอย่างไร ?

7.2 การให้ความไว้วางใจ

- ขยาย - โรงเรียนให้ความไว้วางใจครูอย่างไร ?
- ครูมีความมั่นใจในการทำงานหรือไม่ ?
 - มีผลต่อวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนอย่างไร ?

7.3 การเคารพต่อการตัดสินใจ

- ขยาย - โรงเรียนยอมรับการตัดสินใจของครูหรือไม่ ? อย่างไร ?
- ครูร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานหรือไม่ ?
 - มีผลต่อวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนอย่างไร ?

7.4 การให้อิสระอย่างเท่าเทียม

- ขยาย - โรงเรียนให้อิสระครูอย่างเท่าเทียมกันอย่างไร ?
- โรงเรียนยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นหรือไม่ ? อย่างไร ?
 - มีผลต่อวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียนอย่างไร ?

กล่าวขอบคุณทุกคนที่ให้เวลาในการเข้าร่วมการสนทนากลุ่มในครั้งนี้

เครื่องมือประเมินผลระดับบุคคล

แบบสอบถาม

สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจากการฝึกอบรมของครู
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน รวม 4 หน้า ขอความกรุณาท่านตอบให้ครบทุกตอน
2. การตอบในตอนที่ 1 และ 2 ให้ท่านทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ โดยเลือกตอบในช่องว่างที่ตรงกับข้อมูลหรือความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ส่วนตอนที่ 3 ให้ท่านเขียนตอบได้ตามความคิดเห็นอย่างอิสระ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. สถานภาพในโรงเรียน
 - () ทีมบริหาร / หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 - () ครูผู้สอน
3. กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอน
 - () คณิตศาสตร์
 - () วิทยาศาสตร์
 - () ภาษาไทย
 - () ภาษาอังกฤษ
 - () สังคมศึกษา
 - () การงานอาชีพ และเทคโนโลยี
 - () ดนตรี ศิลปะ
 - () สุขศึกษาและพลานามัย
 - () กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
4. ประสบการณ์ในการสอน
 - () ต่ำกว่า 1 ปี
 - () 1 – 3 ปี
 - () มากกว่า 3 ปี

ตอนที่ 2 ให้ท่านประเมินความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านที่มีต่อประเด็นต่างๆ โดยเปรียบเทียบ
ระหว่างช่วงเวลา *ก่อน* และ *หลัง* การอบรมและการให้คำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน		ระดับการประเมิน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอน	ก่อน					
1.1 การวิเคราะห์หลักสูตร	หลัง					
1.2 การออกแบบหน่วยการเรียนรู้	ก่อน					
	หลัง					
1.3 การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้	ก่อน					
	หลัง					
1.4 วิธีประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย	ก่อน					
	หลัง					
1.5 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เรียน	ก่อน					
	หลัง					
1.6 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	ก่อน					
	หลัง					
2. ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน	ก่อน					
2.1 ความคิดริเริ่มในการจัดการเรียนการสอน	หลัง					
2.2 การกล้าลงมือปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการเรียนการสอนของตน	ก่อน					
	หลัง					
2.3 การกล้าเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอน	ก่อน					
	หลัง					
3. ความรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน	ก่อน					
3.1 ความตั้งใจในการปฏิบัติการสอน	หลัง					
3.2 การวางแผนการสอนล่วงหน้า	ก่อน					
	หลัง					
3.3 การปฏิบัติการสอนให้เป็นไปตามแผนการสอน	ก่อน					
	หลัง					
3.4 การประเมินผลการสอนของตนเอง	ก่อน					
	หลัง					

รายการประเมิน		ระดับการประเมิน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน	ก่อน					
4.1 การยอมรับผลของการสอนที่เกิดขึ้น	หลัง					
4.2 ความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในการสอน	ก่อน					
	หลัง					
5. การรับรู้ความสามารถตนเอง	ก่อน					
5.1 ความสามารถในการสอนและการถ่ายทอด	หลัง					
5.2 ความสามารถในการเป็นแบบอย่างที่ดีกับนักเรียน	ก่อน					
	หลัง					
5.3 ความสามารถในการแก้ปัญหาจากการจัดการเรียนการสอนของตน	ก่อน					
	หลัง					
5.4 ความสามารถในการทำงานร่วมกับครูคนอื่นๆ	ก่อน					
	หลัง					
6. ความมั่นใจในการสอน	ก่อน					
6.1 ความมั่นใจว่าสามารถสอนได้อย่างมีคุณภาพ	หลัง					
6.2 ความมั่นใจในการค้นหาทางออก หากต้องเผชิญสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน	ก่อน					
	หลัง					
6.3 ความมั่นใจว่าสามารถจัดการเรียนการสอนร่วมกับครูคนอื่นๆ ได้	ก่อน					
	หลัง					
7. การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง	ก่อน					
7.1 การประเมินผลการสอนของตนเอง	หลัง					
7.2 การนำผลการประเมินมาปรับปรุงการสอนของตนเอง	ก่อน					
	หลัง					
8. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	ก่อน					
8.1 ความรู้สึกมั่นคงในสถานภาพการทำงาน	หลัง					
8.2 ความรู้สึกอยากทุ่มเทให้กับการทำงาน	ก่อน					
	หลัง					
8.3 การมองเห็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	ก่อน					
	หลัง					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

1. จากการอบรมและการให้คำปรึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวท่านเองรู้สึกมีพลังที่จะจัดการเรียนการสอนหรือทำงานในความรับผิดชอบของท่านอย่างไรบ้าง?

1).....

2).....

3).....

4).....

2. จากการอบรมและการให้คำปรึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านเกิดพลังที่จะทำงานร่วมกับครูคนอื่น ๆ ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ท่านสังกัดอย่างไรบ้าง?

1).....

2).....

3).....

4).....

3. จากการอบรมและการให้คำปรึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านคิดว่าโรงเรียนจะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้ครูมีพลังในการทำงานอย่างไรบ้าง?

1).....

2).....

3).....

4).....

ขอขอบคุณสำหรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากท่าน

เครื่องมือประเมินผลระดับทีมงาน

แนวทางการสนทนากลุ่ม (focus group guideline) สำหรับประเมินสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในระดับทีมงาน

คำถามอุ่นเครื่อง

ชักถามพูดคุยเกี่ยวกับผลงานการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในปีการศึกษาที่ผ่านมา

คำถามหลัก

- 1) จากการทำงานที่ผ่านมาท่านคิดว่ามีอะไรบ้างที่บ่งชี้ว่าครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีลักษณะการทำงานเป็นทีม?
- 2) การทำงานของทีมครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด? มีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางใด?
- 3) ความร่วมมือกันของทีมครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการทำงานหรือการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจหรือไม่? มีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางใด?
- 4) ระยะเวลาตั้งแต่มีโปรแกรมฯ ที่ผ่านมา ท่านคิดว่าได้เกิดนวัตกรรมหรือแนวคิดใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือไม่? ลองยกตัวอย่างแนวคิดหรือนวัตกรรม การเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่
- 5) การทำงานเป็นทีมของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้แก่กันและกันของครูในกลุ่มฯ หรือไม่? อย่างไร?
- 6) การทำงานเป็นทีมของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนการสอนหรือไม่? วิธีการแก้ปัญหาโดยทีมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าพอใจหรือไม่? อย่างไร?
- 7) ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันร่วมกันอยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่? ลองยกตัวอย่างที่เป็นความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของครูร่วมกัน

แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม

กลุ่มสาระการเรียนรู้

วันที่ มีนาคม 2548 ช่วงเวลา () ภาคเช้า () ภาคบ่าย

พฤติกรรมที่สังเกต	มีน้อย					มีเสมอ				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.การเข้าร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็น										
2.การเป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี										
3.การยอมรับซึ่งกันและกัน										
4.การสนับสนุนและคอยช่วยเหลือกัน										
5.การตอบสนองต่อกิจกรรม										
6.ความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น										
7.ความกระตือรือร้นของทีม										
8.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์										
9.ความรอบรู้เชี่ยวชาญในงาน										
10.ความสามารถในการเรียนรู้										
11.การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ										
12.การแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ										
13.การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ										
14.การปฏิบัติงานตรงตามเวลา										
15.ผลงานมีคุณภาพ										

ข้อสังเกตอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบบันทึกการประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์

กลุ่มสาระการเรียนรู้.....

การวิเคราะห์ SWOT การจัดการเรียนการสอนของกลุ่มฯ

จุดแข็ง.....

.....

.....

.....

.....

.....

จุดอ่อน.....

.....

.....

.....

.....

.....

โอกาส.....

.....

.....

.....

.....

.....

อุปสรรค.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบบันทึกการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ไขปัญหา

กลุ่มสาระการเรียนรู้.....

1. เป้าหมายความสำเร็จ (Goals) ของกลุ่มในปีการศึกษา 2548

.....

.....

.....

.....

.....

2. วิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายของกลุ่มฯ ที่จะสามารถดำเนินการได้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. พันธะความรับผิดชอบ (Commitment) ของทุกคนในกลุ่มที่ต้องทำร่วมกัน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ภาพความสำเร็จที่ทุกคนต้องการเห็นร่วมกัน

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถาม

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้

คำชี้แจง ให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของท่าน โดยมีความหมายของคะแนนดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมาก
- 3 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงบ้าง
- 2 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อย
- 1 หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1.ทุกคนเข้าใจบทบาทของตนเองในการทำงานเป็นทีม					
2.ทุกคนเข้าใจบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
3.ทุกคนในทีมสามารถสื่อสารถึงกันโดยสะดวกและคล่องตัว					
4.ทุกคนได้แสดงออกและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมของทีม					
5.ทุกคนในทีมต่างสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
6.ทุกคนเข้าใจ ยอมรับและตระหนักในภารกิจของทีม					
7.ทุกคนยอมรับการตัดสินใจของทีม					
8.ทุกคนร่วมกันรับผิดชอบต่อผลงานของทีมที่เกิดขึ้น					
9.ทีมมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ					
10.ทีมสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์มากกว่าการทำลาย					
11.ทุกคนให้ความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดี					
12.สมาชิกทุกคนเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
13.ทีมของท่านสามารถประสานการทำงานกับทีมอื่นๆ ได้					
14.บรรยากาศการทำงานในทีมไม่ตึงเครียด ไม่มีพิธีรีตอง					
15.ทีมของท่านมีการประเมินผลงานอยู่เสมอ					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

เครื่องมือประเมินผลระดับโรงเรียน

แนวทางการสนทนากลุ่ม (focus group guideline)
สำหรับประเมินสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในระดับโรงเรียน

คำถามอุ่นเครื่อง

ซักถามพูดคุยเกี่ยวกับผลงานและบรรยากาศการเรียนการสอนของโรงเรียนในปีการศึกษาที่ผ่านมา

คำถามหลัก

- 1) จากการทำงานที่ผ่านมา ท่านคิดว่าครูในโรงเรียนโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมากน้อยเพียงใด? การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นที่น่าพึงพอใจหรือไม่? อย่างไร?
- 2) การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครูมีลักษณะการสื่อสารแบบเปิดมากน้อยเพียงใด? มีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางใด?
- 3) การทำงานในโรงเรียนมีบรรยากาศประชาธิปไตยมากน้อยเพียงใด? มีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางใด?
- 4) ระบบควบคุมคุณภาพที่ร่วมกันออกแบบทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด? มีแนวโน้มเป็นไปในทิศทางใด?
- 5) ความพึงพอใจที่มีต่อระบบที่ร่วมกันออกแบบมีมากน้อยเพียงใด? แนวโน้มของผลลัพธ์จากระบบที่เกิดขึ้นเป็นไปในทิศทางใด?

.....

แบบสอบถาม
ความพึงพอใจต่อความมั่นคงและบรรยากาศการปฏิบัติงาน

ให้ท่านประเมินความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านที่มีต่อความมั่นคงและบรรยากาศการปฏิบัติงาน ในโรงเรียน สาธิต มมส. โดยเปรียบเทียบระหว่าง *ก่อน* และ *หลัง* การประชุมปรึกษาหารือ ในช่วงเวลา 9.00 - 12.00 น. ของวันที่ 14 มีนาคม 2548

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

() ฝ่ายบริหาร

() หัวหน้างาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้

() ครูผู้สอน

รายการประเมิน		ระดับการประเมิน				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. ความรู้สึกมั่นคงในชีวิต	ก่อน					
	หลัง					
2. ความรู้สึกอยากเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	ก่อน					
	หลัง					
3. ความรู้สึกอยากมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับโรงเรียน	ก่อน					
	หลัง					
4. การมองเห็นความก้าวหน้าในการทำงาน	ก่อน					
	หลัง					
5. ความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงานในหน้าที่	ก่อน					
	หลัง					
6. ความรู้สึกพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ	ก่อน					
	หลัง					
7. ความรู้สึกมีพึงพอใจต่อสวัสดิการที่จะได้รับ	ก่อน					
	หลัง					
8. ความรู้สึกมั่นใจที่จะได้รับการสนับสนุนทรัพยากรการทำงานจากโรงเรียน	ก่อน					
	หลัง					
9. ความรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงโยกย้ายที่ทำงาน	ก่อน					
	หลัง					
10. การสื่อสารในโรงเรียนเป็นแบบเปิดเผย	ก่อน					
	หลัง					

รายการประเมิน		ระดับการประเมิน				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
11. ความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกัน	ก่อน					
	หลัง					
12. บรรยาการการประชุมปรึกษาหารือที่ผ่อนคลาย	ก่อน					
	หลัง					
13. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน	ก่อน					
	หลัง					
14. การได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร	ก่อน					
	หลัง					
15. การเข้าถึงข้อมูลและรับรู้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน	ก่อน					
	หลัง					
16. บรรยาการปรึกษาหารือเป็นประชาธิปไตย	ก่อน					
	หลัง					
17. การปรึกษาหารือเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ มีเหตุผล	ก่อน					
	หลัง					
18. การการปรึกษาหารือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในทางที่ดีขึ้น	ก่อน					
	หลัง					
19. การประชุมปรึกษาหารือช่วยลดความขัดแย้ง	ก่อน					
	หลัง					
20. ความรู้สึกพึงพอใจในการประชุมปรึกษาหารือ	ก่อน					
	หลัง					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากท่าน

แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการวางระบบการทำงาน

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นต่อผลที่เกิดขึ้นจากการวางระบบการทำงานใหม่ดังต่อไปนี้

1. ท่านคิดว่า การวางระบบการทำงานใหม่จะส่งผล ต่อการปฏิบัติงานครู อย่างไรบ้าง

1).....

.....

2).....

.....

3).....

.....

4).....

.....

2. ท่านคิดว่า การวางระบบการทำงานใหม่จะส่งผล ต่อกลุ่มสาระการเรียนรู้ อย่างไรบ้าง

1).....

.....

2).....

.....

3).....

.....

4).....

.....

3. ท่านคิดว่า การวางระบบการทำงานใหม่จะส่งผล ต่อโรงเรียน อย่างไรบ้าง

1).....

.....

2).....

.....

3).....

.....

4).....

.....

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล

ประวัติ เอรารวรรณ์

วัน เดือน ปีเกิด

8 ตุลาคม 2513

สถานที่เกิด

อ.คำเขื่อนแก้ว จ.ยโสธร

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

อาคารที่พักอาศัย 2 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อ.กันทรวิชัย จ.มหาสารคาม

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

รองศาสตราจารย์ ระดับ 7

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

ภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2548

กศ.ด. การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พ.ศ. 2539

ค.ม. ศึกษาศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2535

ค.บ. การประถมศึกษา (เกียรตินิยมอันดับ 1)

วิทยาลัยครูอุบลราชธานี