

## สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในองค์กร

การนำเสนอผลการวิจัยในบทนี้จะเป็นการนำเสนอเสียงสะท้อน (voice) จากครูที่ปฏิบัติงานโดยตรงจากการสนทนากลุ่มทั้ง 4 กลุ่ม ซึ่งจะแบ่งเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งเป็นสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโดยจะกล่าวถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรอันนำไปสู่ภาวะกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนที่สองจะกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในองค์กรทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กรทั้งหมดเมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในช่วงเวลาที่ผ่านมา

### ส่วนที่ 2 สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

องค์กร เป็นหน่วยหนึ่งของสังคมที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเพื่อดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรหรือปฏิสัมพันธ์กับสังคมภายนอกอยู่ตลอดเวลา การเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเกิดขึ้นได้ทั้งในทางบวกและทางลบ กล่าวคือถ้าเป็นการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานก็เป็นไปในทางบวก แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นในลักษณะความเฉื่อยชา ผลผลิตลดลง ไม่มีสิ่ง ๆ ใหม่เกิดขึ้นหรือการปฏิเสธความเป็นผู้นำและอำนาจหน้าที่ก็เป็นความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงในทางลบ ซึ่งเป็นสัญญาณที่สามารถบ่งบอกได้ว่าโครงสร้าง ระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรกำลังประสบปัญหา ซึ่งต้องมีการปรับปรุงแก้ไขโดยเร็วที่สุด

#### ก. สภาพภาวะปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

ย้อนหลังไปเมื่อ 3 ปีก่อนหน้านี้ สภาพของโรงเรียนประสบกับปัญหาที่รุนแรงหลายประการทั้งในระบบการบริหารงานของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอยู่ในสภาวะที่ถดถอยในทุกด้าน ครูขาดขวัญกำลังใจและความรู้สึกร่วมในการทำงาน บรรยากาศในโรงเรียนไม่เอื้อให้เกิดความร่วมมือและแรงกระตุ้นในการริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานมีลักษณะอยู่ไปวัน ๆ และโรงเรียนมีปัญหาคือความไม่เข้าใจและไม่ได้รับการยอมรับจากชุมชน สภาพปัญหาดังที่กล่าวมาดูเหมือนว่าจะเกี่ยวพันกันเป็นลูกโซ่ส่งผลกระทบไปเป็นทอด ๆ ซึ่งสามารถทำความเข้าใจและอธิบายได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารองค์กรในระบบราชการมักมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมการบริหารแบบเก่า นั่นคือระบบรวมอำนาจไว้ส่วนกลางและจะมีภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ไม่กระจายความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันไปยังผู้ปฏิบัติ ลักษณะการบริหารงานของโรงเรียนแห่งนี้ก่อนหน้าก็ไม่แตกต่างจากที่กล่าวมามากนัก

**"ผู้บริหารคือความถูกต้อง ทุกอย่างขึ้นอยู่กับผู้บริหาร"**

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

ครูคนหนึ่งกล่าวในการสนทนากลุ่มเมื่อพูดถึงเรื่องการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านมาในอดีตว่ามีลักษณะรวมศูนย์อำนาจ ผู้บริหารมีบทบาทเป็นเหมือนเจ้าของโรงเรียนซึ่งการตัดสินใจทุกอย่างขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงคนเดียวโดยครูไม่ได้มีส่วนร่วมมากนัก ซึ่งดูเหมือนว่าประเด็นนี้ในการสนทนากลุ่มครูไม่มีใครขัดแย้ง

**"มันเหมือนบ้านนอก อุบัติการณ์ว่าเป็นผู้บริหาร โรงเรียนนี้ต้องเป็นของข้าพเจ้า จะเป็นเหมือนสมัยทอมองหมาว้อ มันนานมันเป็นครูในอดีตแล้ว ทุกวันนี้ต้องเปิดขึ้น"**

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

เป็นการตอกย้ำภาพพจน์การบริหาร และเป็นนัยของการเรียกร้องการมีส่วนร่วมในการทำงานของครู สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกไม่มีอำนาจตัดสินใจและไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน การดำเนินงานของโรงเรียนไม่ได้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ โครงการต่าง ๆ ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณดำเนินการและผู้บริหารสามารถดึงเอางานกลับไปทำเองได้ตลอดเวลา

**"การกำหนดโครงการ การแบ่งงาน ก็เขียนรูปแบบไว้ แต่การปฏิบัติไม่ชัดเจน"**

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

**"เมื่อก่อนก็มีการเขียนโครงการเหมือนกัน แต่บางโครงการก็มีชื่อไว้เฉย ๆ ไม่มีงบ บางอย่างผู้บริหารก็ไปทำเลยเราไม่รู้ไม่เห็นด้วยก็มี แต่ชื่อเราอยู่ในนั้น"**

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

นอกจากนี้แล้ว การรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติยังมีรอบเรดที่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้บริหาร ดังนั้นครูจึงไม่กล้าที่จะเสนอความต้องการและไม่มั่นใจที่จะแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในหน้าที่ของตน

- ก็ถูกใจเราบ้าง ไม่ถูกใจเราบ้าง แต่พูดไม่ได้ไม่กล้าพูด "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

- พูดได้ แต่จะเอาก็คือจะเอา คือเราอยากเอาแต่ไม่เอากับเราก็มี แต่ที่เราไม่  
อยากเอาเราเอาอย่างนี้ "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

การรับฟังข้อมูลย้อนกลับจึงเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้บริหารในระบบเก่าปฏิเสธ การเดินทาง  
ของข้อมูลข่าวสารมักเป็นไปในลักษณะทางเดียว (one way) จากผู้บริหารลงสู่ผู้ปฏิบัติ หมดเดียว  
กัน ข้อมูลข่าวสารที่สวนทางขึ้นมาจากกลับกลายเป็นดาบสองคมต่อผู้ให้ข้อมูล

- เมื่อก่อนพูดไม่ได้ พูดก็ตายไม่ได้เกิด "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

"...เมื่อก่อนชาวบ้านเค้าพูดว่าครูนี้ไม่สอนนักเรียน บางทีเค้าก็พูดดั่ง ๆ ไปได้ยิน  
ก็เอามาพูดให้ผู้บริหารฟังเพื่อแก้ไข กลับมาค่าแล้วเกลียดเราหาว่าเราเอาปัญหา  
มาให้โรงเรียนไม่แก้ปัญหาก็ ๆ ที่เรากินเหล้าหมดไปหลายขวดแล้วกับชาวบ้าน  
เพื่อพยายามอธิบายว่ามันดี ทางนี้ก็ยังทำเหมือนเดิม "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

วัฒนธรรมและพฤติกรรมการบริหารเหล่านี้เกิดขึ้นในโรงเรียนและสะสมพอกพูนจนก่อตัว  
เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อระบบต่าง ๆ ซึ่งทำให้ครูเกิดความรู้สึกไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของ  
โรงเรียน ท้อแท้ ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความศรัทธา ไม่ไว้วางใจและปฏิเสธความ  
เป็นผู้นำและอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร

2. การจงใจในการทำงาน สิ่งที่สำคัญและส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดก็คือ  
แรงจูงใจตามกรอบทฤษฎีหลาย ๆ ทฤษฎี การที่จะนำทฤษฎีเหล่านั้นมาสู่การลงมือปฏิบัติที่ได้  
ผลองค์กรต้องมีการวางระบบที่เหมาะสม ซึ่งในองค์กรราชการที่เป็นโรงเรียนมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง  
นอกเหนือไปจากองค์กรอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานบังคับบัญชา รายได้สวัสดิการ การได้รับ  
การยกย่องยอมรับในสถานภาพจากสังคมและความก้าวหน้าในวิชาชีพ แต่ถ้าพิจารณาเฉพาะ  
ภายในองค์กรที่เป็นโรงเรียนเอง สิ่งที่ต้องพิจารณาเพื่อให้แรงจูงใจเหล่านี้ได้ก็คือ การยกย่องยอมรับ  
การให้ความยุติธรรม ระบบการพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสม และสภาพแวดล้อมที่เอื้อ  
ต่อการทำงาน สิ่งทีกล่าวมานี้มีในโรงเรียนแห่งนี้เช่นกัน แต่มีในระดับที่ไม่สามารถปะทุเชื้อของ  
แรงจูงใจในตัวครูให้เกิดขึ้นได้ในระดับที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นเครื่องกีดขวางแรงจูงใจในการ  
ทำงานมากที่สุดก็คือ ระบบการพิจารณาความดีความชอบของโรงเรียน

“ การทำงานคงไม่มีปัญหาเท่าไร โรงเรียนเราที่มีปัญหาคือความคิดความชอบ...”

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

“ อาจจะไม่ถึงกับเป็นปัญหา แต่อาจมีความรู้สึก ...”

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

ปัญหานี้มักจะเกิดขึ้นกับองค์การราชการแทบทุกองค์กรไม่เฉพาะที่นี่ โดยเฉพาะปัญหาเรื่องความยุติธรรมในการพิจารณาความคิดความชอบ

“ คือคนได้ก็บอกว่ายุติธรรม คนไม่ได้ก็ไม่ยุติธรรม ”

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

หลายคนมีความคิดเห็นเช่นนี้ และก็แทบทุกคนเชื่อว่าการวางระบบที่ชัดเจน เหมาะสม และเปิดเผยสามารถทำให้ทุกคนพอใจได้ แต่ระบบของที่นี่ไม่มีคำตอบที่ชัดเจนและทุกอย่างเป็นความลับ

“ ไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่มีตัววัด และไม่มีตัวบ่งชี้ ทุกอย่างอยู่กับผู้บริหาร ”

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

“ การพิจารณาเป็นความลับ สับสุดยอด ” (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

และสิ่งที่ตามมาจากระบบที่สับสุดยอดดังกล่าว ก็คือ ความท้อแท้ต่อการทำงานของครู

“ มันเป็นความท้อแท้ ... โอกาสมีตลอด ทุกคนมีโอกาสทำงานตลอด... แต่มันไม่เห็นแล้วจะทำไปทำไม ทำไปแล้วไม่มีผลจะทำไปทำไม”

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม เมื่อคำพูดคนได้ก็ยุติธรรม คนไม่ได้ก็ไม่ยุติธรรมเกิดขึ้นย่อมส่งผลสะท้อนไปถึงบรรยากาศการทำงานร่วมกันในองค์กร โดยระบบที่สับสุดยอดนั้นนำมาซึ่งความเคลือบแคลงสงสัย ไม่ยอมรับและนำไปสู่พฤติกรรมก้าวร้าวที่แสดงออกในลักษณะการนินทาว่าร้าย การลดการให้ความร่วมมือ ความเฉยชาต่อกันและเกิดการแบ่งกลุ่มธรรมชาติที่เรียกว่า “ก๊ิก” ขึ้นในองค์กร เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่มีพรรคพวกและมีอำนาจต่อรองในบางครั้ง สิ่งเหล่านี้ถูกละเลยไม่ได้รับการแก้ไขจนส่งผลในทางลบต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กรในที่สุด

4. ความสัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนแห่งนี้จัดได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะสถาบันที่ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ดังนั้นความเป็นไปของโรงเรียน โดยเฉพาะพฤติกรรมการเรียนการสอนจึงอยู่ในสายตาของชุมชนที่เฝ้ามองอยู่ตลอดเวลา

- *ที่ว่าดีไม่ดี ชาวบ้านเขาจะดูว่าเราสอนมัย ทำโรงเรียนมาแคไหนเขาก็ไม่ว่าดี เขาจะดูเพียงสอนลูกเขามัย ...* " (ครู : กลุ่มสหภาคครูในชุมชน)

เมื่อโรงเรียนเกิดปัญหาขึ้นภายในจนส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนของนักเรียนจึงเป็นสิ่งที่ผู้ปกครองในชุมชนสามารถรับรู้ได้ไม่ยากนัก ซึ่งกระแสทัศนคติของชุมชนต่อโรงเรียนที่เรียกกันว่า "เสียงโรงเรียน" นั้นก็จะแพร่สะพัดไปในทางลบทันที ติดตามด้วยการพังทลายลงของความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน และนำไปสู่การไม่ให้ความร่วมมือต่อกันในที่สุด

นอกจากนี้ความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อโรงเรียนในฐานะสถาบันที่เป็นหน้าตาของชุมชนนั้นเมื่ออยู่ค่อนข้างสูง ทั้งนี้เพราะชุมชนแห่งนี้ได้เลื่อนสถานะขึ้นเป็นกิ่งอำเภอซึ่งมีความภาคภูมิใจต่อท้องถิ่นของตน ดังนั้นจึงคาดหวังที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านที่ดีขึ้นซึ่งรวมไปถึงด้านการศึกษา โรงเรียนจึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องรับเอาภาระจากความคาดหวังนั้นไปปฏิบัติ แต่เมื่อโรงเรียนเกิดปัญหาขึ้น ความคาดหวังดังกล่าวจึงกลายเป็นความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

#### ข. ความกดดันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

เมื่อถึงจุดที่ปมปัญหาภายในองค์กรรวมวดเข้าจนเกินจะแก้ การปฏิเสธภาวะความเป็นผู้นำและอำนาจหน้าที่ทั้งในพฤติกรรมการบริหารและพฤติกรรมส่วนตัวก็เกิดขึ้นผนวกกับคำตามจากชุมชนภายนอกที่มีเข้ามาสู่โรงเรียน สิ่งเหล่านี้คือภาวะกดดันที่เกิดขึ้นกับองค์กรที่ประสบปัญหา การอธิบายปรากฏการณ์การเกิดขึ้นของภาวะกดดันดังกล่าว คือ

ความต้องการการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร ถ้าอธิบายโดยใช้หลักจิตวิทยาขององค์กรก็จะสามารถทำความเข้าใจได้ว่า องค์กรที่เกิดปัญหาขึ้นภายในนั้นสาเหตุสำคัญก็เนื่องมาจากความต้องการขององค์กรกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่ตรงกัน ขัดแย้งกัน ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรซึ่งหมายถึงสิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อใดที่บรรยากาศขององค์กรเป็นอุปสรรคต่อความต้องการขององค์กรบุคคล เราจะพบความเฉื่อยชาในการปฏิบัติ สัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติลดลง ไม่มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น ตลอดจนการปฏิเสธการเป็นผู้นำและอำนาจหน้าที่ สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นในโรงเรียนและนั่นคือปัญหาที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในที่สุด



ความกดดันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ถ้าเรามองโรงเรียนแห่งนี้เป็นองค์กรที่สร้างผลผลิตออกมาสู่สังคมองค์กรหนึ่ง ถูกค้าที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ ผู้ปกครองนักเรียน การที่ถูกค้าไม่พึงพอใจในสินค้าหรือการบริการย่อมเป็นสาเหตุสำคัญที่สุดที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ได้ แต่สิ่งที่สำคัญกว่านั้นคือถ้าเรามองโรงเรียนเป็นสถาบันหนึ่งของชุมชนแห่งนี้เราจะพบว่า การเปลี่ยนแปลงสถานภาพของชุมชนจากตำบลกันดารของจังหวัดแล้วถูกจัดตั้งให้เป็นกิ่งอำเภอความภาคภูมิใจและความยึดมั่นผูกพันต่อชุมชนของประชาชนย่อมเกิดขึ้น ความต้องการเห็นทุกสิ่งทุกอย่างพัฒนาขึ้นก็ย่อมตามมา แล้วสถาบันทุกสถาบันที่อยู่ในชุมชนก็ต้องพยายามปรับปรุงและยกสถานภาพของตนเองตามความต้องการของชุมชนไปด้วย โรงเรียนก็เช่นกัน ดังนั้นเมื่อโรงเรียนเกิดปัญหาขึ้นภายในจนทิศทางการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางตรงกันข้ามประชาชนในชุมชนย่อมต้องหันกลับไปมองและหาทางแก้ไขซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของเราในที่สุด

"...ชุมชนที่เข้มแข็งชาวบ้านเราก็อยากได้โรงเรียนที่ดี ๆ ทัดเทียมกับที่อื่น เขาเป็นกิ่งอำเภอแล้วจะมาทำไม่ได้ไม่ได้ ก็เลยต้องออกมาเคลื่อนไหวให้ย้าย ผอ. พอย้ายแล้วไม่มีใครกล้าย้ายไปอยู่แทน กลัวมีปัญหาอยู่ไม่ได้ ก็มีผู้ช่วยฯผู้หญิงที่เป็นคนที่รักษาการแทนอยู่เป็นปี..." (เจ้าหน้าที่โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

เจ้าหน้าที่ระดับสูงของจังหวัดผู้หนึ่งกล่าวถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่นี่เมื่อประมาณ 3 ปีที่แล้วและน่าจะเป็นบทสรุปของเหตุการณ์ที่ไม่มีใครอยากพูดถึงอีกได้ดีที่สุด เมื่อผู้ปกครองและครูได้เคลื่อนไหวเรียกร้องต่อหน่วยงานบังคับบัญชาให้มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารออกไป

### ค. กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

ในช่วงระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- ประการที่ 1 การปรับเปลี่ยนคณะผู้บริหาร
- ประการที่ 2 การเข้าสู่โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ
- ประการที่ 3 การยกสถานภาพเป็นโรงเรียนประจำกิ่งอำเภอ

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในหลักการและรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ดังต่อไปนี้

## 1. การปรับเปลี่ยนคณะผู้บริหารของโรงเรียน

โรงเรียนแห่งนี้ได้รับการประเมินและแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนจากอาจารย์ใหญ่เป็นผู้  
 อำนวยการโรงเรียนในปีการศึกษา 2532 และมีตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2 คน ภายหลังจาก  
 เกิดปัญหาขึ้นได้มีการปรับย้ายผู้อำนวยการ และผู้ช่วย 1 คนออกไป และผู้อำนวยการคนปัจจุบัน  
 ได้ย้ายเข้ามารับตำแหน่งแทนเมื่อ 2 ปีที่ผ่านมา และมีการเพิ่มตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการอีก 1  
 ตำแหน่งจากเดิม 2 ตำแหน่ง รวมเป็น 3 คน ซึ่งหมายความว่าโรงเรียนแห่งนี้มีการเปลี่ยนแปลง  
 ฝ่ายบริหารใหม่ถึง 3 คน คือผู้อำนวยการ และผู้ช่วยอีก 2 คน ผู้อำนวยการคนปัจจุบันนั้นเป็น  
 เพศชาย อายุ 48 ปีพื้นเพเดิมอยู่ในจังหวัดใกล้เคียง จบการศึกษาระดับปริญญาโทสาขากการ  
 บริหารการศึกษาจากมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประวัติการทำงานเป็นที่  
 ยอมรับในระดับจังหวัด สำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นคนแรกเป็นชายย้ายมา  
 รับตำแหน่งจากโรงเรียนอื่น คนที่สองเป็นชายเช่นกันสอบเลื่อนขั้นในตำแหน่งนี้ได้และเพิ่งมารับ  
 ตำแหน่งที่นี้เป็นครั้งแรก ส่วนผู้ช่วยผู้อำนวยการอีกตำแหน่งหนึ่งนั้นเป็นอาจารย์หญิงอาวุโสที่สุด  
 ของโรงเรียน บรรจุนับราชการครั้งแรกที่นี้แล้วแต่งงานมีครอบครัวตั้งหลักฐานบ้านเรือนอยู่ในชุมชน  
 ไม่เคยย้ายไปที่ใดอีกเลยและเป็นที่เคารพของคณะครูและชาวบ้านโดยทั่วไป

การปรับเปลี่ยนผู้บริหารดังกล่าวนำมาซึ่งการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในหลักการ  
 และรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ

- 1.1 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร
- 1.2 การใช้การบริหารงานแบบเสริมสร้างความร่วมมือและความรู้สึกเป็น  
 เจ้าของร่วมกัน
- 1.3 การปรับปรุงระบบการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้แก่
  - 1.3.1 ระบบการสร้างและการทำงานเป็นทีม
  - 1.3.2 ระบบการติดต่อสื่อสารและการส่งข้อมูลย้อนกลับ
  - 1.3.3 ระบบการยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติ และ
  - 1.3.4 ระบบการพิจารณาความดีความชอบ
- 1.4 การสนับสนุนส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้
- 1.5 การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

## 1.1 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างการบริหารงานแบบเดิมคือผู้บริหารมีอำนาจวินิจฉัยสั่งการโดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2 คน มีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายในการกำกับดูแลส่วนงานหลัก 6 งาน ของโรงเรียนปัญหาที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างการบริหารงานแบบเดิมคือปัญหาที่เกิดขึ้นจากการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ผู้บริหารงานไม่กระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติเท่าที่ควรจะเป็น ซึ่งการมอบหมายอำนาจหน้าที่ การวินิจฉัยสั่งการดำเนินการจากบนลงล่าง การย้อนกลับขึ้นมาของข้อมูลข่าวสาร ปัญหาอุปสรรคจึงเป็นไปได้อย่างยาก ทำให้ผู้บริหารและครูไม่ได้รับรู้ร่วมกันและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของภาระหน้าที่ หรือปัญหาอุปสรรคของแต่ละฝ่าย

โครงสร้างการบริหารที่ปรับปรุงคือ การเน้นการบริหารงานในระบบสายชั้นโดยกระจายงานต่าง ๆ ให้แต่ละสายรับผิดชอบและตัดสินใจเองซึ่งจะมีการเลือกตั้งหัวหน้าสายชั้นขึ้นมาเป็นผู้ควบคุมดูแลงานในสาย และฝ่ายบริหารโดยผู้ช่วยผู้อำนวยการจะแบ่งสายชั้นกันลงไปกำกับดูแลแต่ละสายอย่างใกล้ชิดในลักษณะการช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำช่วยแก้ปัญหาถ้าเกินศักยภาพของสายชั้นที่จะแก้ไข

-“เพื่อให้แต่ละสายตัดสินใจเองจะทำอะไรก็คุยกัน อยากให้ครูของเราทำงานเองใช้ศักยภาพของสายทำงาน ให้ผู้ช่วยแบ่งกันดูแลช่วยเหลือ พี่ไม่ไปยุ่งหน้าที่พี่คือหางบประมาณวัสดุอุปกรณ์มาสนับสนุน ถ้าเกิดปัญหาเหลือปากว่าแรงในสายแก้ไม่ได้ผู้ช่วยก็ช่วยไม่ได้ก็ตรงมาหาพี่ได้เลย...” (ผู้อำนวยการ)

โครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่เปลี่ยนไปของผู้ผู้อำนวยการคนใหม่นี้ ส่งผลให้ครูมีโอกาสดำเนินงานมากขึ้น เพราะมีการกระจายงานออกไปสู่สายชั้นต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วใครอยากทำงานอะไรก็สามารถเสนอขึ้นมาได้เลย

-“เมื่อก่อนมีผู้ช่วย 2 คน เรายากทำอะไรก็ไปหาผู้ช่วยทุกวันนี้มี 3 คน ต่างกันที่กระจายงานแบ่งงานออกไปในสายมากขึ้นเราก็ได้ทำงานมากขึ้น...” (ครูดีเด่น)

-“โอกาสมีมากขึ้นแน่นอน ใครอยากทำอะไรเสนอมาเลยวันแต่ว่าจะทำมัย...”

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

และเป็นโครงสร้างที่กระจายอำนาจและอิสระในการตัดสินใจในงานไปให้ครูโดยตรง โดยให้บริหารงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกันเองโดยมีฝ่ายบริหารคอยช่วยเหลือ



" แปรอำนาจหน้าที่มาให้สายบริหารเอง แม้ปัญหากันในสายก่อน ถ้ามีปัญหาอะไรที่คิดไม่ได้แก้ไม่ได้ เราก็ปรึกษาผู้ช่วยแล้วค่อยไปฝั่ง ผอ. "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

นอกจากนี้ยังเชื่อมต่อกระบวนการและบรรยากาศการทำงานเป็นที่รองครูอีกด้วย

" ในสายก็จะคุยกัน ตกกลางคืนว่าจะเลือกอะไร เอาหนังสืออะไรมาสอนเสริม จะสอนยังไง ประชุมร่วมกันว่าจะแก้ปัญหาที่ผ่านมายังไง ในสายมีอิสระในการตัดสินใจสูง"

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

## 1.2 การใช้หลักการบริหารแบบเสริมสร้างความร่วมมือและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

กระบวนการทำงานที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและความยึดมั่นผูกพันมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นเจ้าของในความสำเร็จที่เกิดขึ้นหรือความล้มเหลวก็ตาม และพร้อมที่จะรับผิดชอบด้วยความเต็มใจ ก็คือ การได้รับรู้และมีส่วนร่วมในขั้นตอนของกระบวนการทำงานนั่นเองซึ่งเป็นหลักเบื้องต้นที่สุดของหลักการประชาธิปไตย การบริหารงานโดยความร่วมมือต้องเริ่มต้นจากความคิดที่ว่า ทุกคนเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ดังนั้นกระบวนการทำงานเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ การลงมือปฏิบัติ การสรุปและประเมินผล ทุกคนในองค์กรต้องรับรู้และมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น การลงมือปฏิบัติ รวมไปถึงการตัดสินใจ

ในองค์กรที่เป็นโรงเรียน การดำเนินงานของโรงเรียนต้องมีการกำหนดแผนงานประจำปีเพื่อนำไปปฏิบัติ ซึ่งในโรงเรียนแห่งนี้ก็เช่นกันมีการประชุมเพื่อเสนอแผนงานประจำปีในช่วงปิดเรียนภาคฤดูร้อนทุกปี สภาพความเป็นจริงในอดีตของการนำแผนไปปฏิบัติก็คือ ครูไม่ได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน การบริหารในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาจึงมีการปรับปรุงในส่วนนี้โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่การเริ่มต้นวางแผน และกำหนดโครงการของโรงเรียน

" การวางแผนที่มีการประชุมตอนปิดเทอม แล้วเขียนโครงการใครอยากทำอะไรเสนอมา..."

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

"สำหรับโครงการนี้เปิดตลอดเขียนมาเสนอในที่ประชุมได้เลย"

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

การได้มารองโครงการมีทั้งโครงการต่อเนื่องทุกปี โครงการใหม่ โครงการที่เป็นนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดแต่ทุกโครงการคำนึงถึงความเป็นไปได้และความสำเร็จของโครงการ รวมไปถึงความต้องการของทุกคน

" การคิดโครงการก็มีทั้งท่านคิดและเราคิด เขามารวมกันมีก็โครงการเวียนออกมา โครงการไหนจะตัดทิ้งก็ตัด อันไหนไม่ประสบความสำเร็จก็จะตัดอันไหนพอทำได้ก็ทำต่อไป "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

" อย่างผลสัมฤทธิ์ สปจ.กำหนดมาสูงเกินไป แล้วปัจจัยแต่ละโรงเรียนมันไม่เหมือนกัน เราก็มาถกกัน ... เราก็กำหนดของเราเองก็มี "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

" ปลุกดันไม้ประดับนี้ที่ก็เสนอยังจำได้เพราะเราไปเยี่ยมเขามากเกินไป ยืมจนกระถางแตก ก็เลยว่าทำไมถึงยืมมากนักครูเกษตราภาก็มีทำไมไม่ทำขึ้นมาเองก็เลยเสนอที่ประชุม ... "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

ในขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติงานทุกคนก็มีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยผู้รับผิดชอบโครงการจะไปประชุมคณะทำงานวางแผนร่วมกันและเสนอให้ทุกคนได้รับทราบ

" หัวหน้าโครงการที่รับผิดชอบก็จะไปตั้งคณะทำงาน ประชุมกันว่าจะทำอะไร "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

" ก็ประชุมคณะทำงาน ปรึกษาว่าทำอะไร...นำไปเสนอที่ประชุมให้ครูประจำชั้นมีส่วนร่วมทุกสายชั้น... "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

การประเมินผลการปฏิบัติก็เป็นเรื่องของทุกคนเช่นเดียวกัน โดยแต่ละโครงการจะมีการประเมินผลภาคเรียนละครั้งโดยผู้รับผิดชอบและนำผลการประเมินนั้นมาเสนอในที่ประชุมโรงเรียน

" จะมีการประเมินผลทุกเทอม ปีละ 2 ครั้ง ... หัวหน้าโครงการและทีมงานจะเป็นผู้ประเมินก่อนแล้วส่งมาตัวก็จะมาสรุปในที่ประชุม... "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

"...อย่างโครงการอาหารกลางวัน จะประเมินว่าเป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไร หรืองบประมาณเป็นอย่างไร ทอมบี้ ปีต่อไปเราก็จะเอาเหตุผลปัญหาอุปสรรคที่ประเมินไปมาดู "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

ทุกคนจะมีส่วนร่วมในการประเมินผลโดยแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะเพิ่มเติมในที่ประชุมใหญ่ของโรงเรียน

"หัวหน้าโครงการก็จะสรุปตอนสิ้นปีอีกครั้งหนึ่งว่าเป็นอย่างไรแล้วคนอื่นก็เสริมได้ในที่ประชุม - (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

"บางเรื่องก็อภิปรายกันหนัก บางเรื่องก็ปกติ..."

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

"ไม่ถึงกับเครียด อาจจะมีบางเรื่องตั้งใจค่อนข้างสูงถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับเด็กก็จะค่อนข้างเอาใจเอาใจ" (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

นอกจากการกำหนดแผนงานโครงการ การปฏิบัติและการสรุปประเมินผลดังกล่าวแล้วในเรื่องการดำเนินการของโรงเรียนโดยทั่วไปทุกคนก็มีส่วนรับรู้โดยใช้การประชุม และใช้การลงมติในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ของโรงเรียน

"ส่วนใหญ่จะใช้การประชุมลงมติ แล้วเอาตามเสียงส่วนใหญ่"

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

"เป็นบางงานครับอย่างงานเกี่ยวกับชุมชนก็จะมาปรึกษากันว่าจะทำอย่างไรแต่ถ้าเป็นงานที่อำเภอสั่งมาท่านก็มาสั่งต่อเหมือนกัน..."

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

"ถ้าเป็นงานอย่างอื่นก็จะเข้าที่ประชุม เสนอความคิดเห็นกัน ส่วนใหญ่ก็ไม่ขัดท่านนะ (ทุกคนหัวเราะ) โดยธรรมชาติ - (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

อย่างไรก็ตามเมื่อมีข้อบกพร่องหรือผิดพลาดขึ้นทุกคนก็ต้องรับรู้ ปรึกษาหารือร่วมกันและช่วยกันแก้ไขให้เป็นไปในทางที่ดี

"...ก็มีบ้างนะครับ ก็ดูว่าสาเหตุมาจากอะไร เราก็ชี้ก่พอกันพอสมควร"

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

"แล้วก็เอามาสรุปร่วมกันในทางที่ดี - (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

"มันเป็นไปโดยอัตโนมัติ ต้องช่วยกันเรารู้แล้วเป็นอย่างไงก็ช่าง ต้องช่วยกัน - (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

"มีปัญหาอะไรก็เอามาปรึกษาหารือกันแล้วก็ลงเอยกันด้วยดี"

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

บทสรุปของการเปลี่ยนแปลงจากการใช้การบริหารงานแบบเสริมสร้างความร่วมมือและความเป็นเจ้าของร่วมกันก็คือ โรงเรียนเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานจากลักษณะ "ปิรามิด" โดยการวินิจฉัยสั่งการกระทำจากบนลงล่าง ไปสู่การบริหารในลักษณะ "วงจรร" ซึ่งครูมีส่วนร่วมในทุกระดับ อันส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อโรงเรียนมากขึ้น

### 1.3 การปรับปรุงระบบการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน

การปรับเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียนนำไปสู่การปรับปรุงระบบการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนหลายประการ จากการสนทนากลุ่มพบว่าระบบของโรงเรียนที่มีการปรับปรุงขึ้นคือ ระบบการสร้างและการทำงานเป็นทีม ระบบการติดต่อสื่อสารและการส่งข้อมูลย้อนกลับ ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละระบบดังต่อไปนี้

#### 1.3.1 ระบบการสร้างและการทำงานเป็นทีม

หลักการที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรก็คือ การสร้างทีมงาน โรงเรียนแห่งนี้ค่อนข้างจะประสบความสำเร็จอย่างสูงในการสร้างทีมงาน เนื่องจากจากการการวางโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม และนำหลักการของการให้อิสระในการทำงานมาใช้ในกระบวนการสร้างทีมงาน ซึ่งทีมงานที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมี 2 ลักษณะคือ ลักษณะทีมงานในสายชั้น และทีมงานในโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

ทีมงานในระดับสายชั้นมีภาระงานเกี่ยวกับการสอนเกิดขึ้นจากความสมัครใจ โดยให้อิสระแก่ครูแต่ละคนในการเลือกสายชั้นก่อน ต่อไปก็ให้แต่ละสายชั้นเลือกหัวหน้าสายชั้นมา และฝ่ายบริหารจะพิจารณาอีกครั้งโดยคำนึงถึงความต้องการของครูเป็นหลัก

" สายชั้นเราจะเสนอกันไป ท่านก็จะสรุปสุดท้ายว่ายังไง ดูความต้องการเราด้วยว่าไปกันได้หรือไม่ "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

" จะให้เลือกกันเองว่าจะลงสายไหนทีมนี้ เลือกเสร็จ 80-90% ก็จะได้ตามนั้นเสร็จแล้วก็จะมาเลือกหัวหน้าสายชั้นเอง แล้วก็เสนอขึ้นมา "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

ในส่วนรองทีมทำงานที่รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน เกิดขึ้นจากมีผู้รับผิดชอบหรือผู้เสนอโครงการขึ้นมา เมื่อผ่านการเห็นชอบแล้วผู้รับผิดชอบหรือผู้เสนอโครงการก็จะไปตั้งคณะทำงานขึ้นมาโดยอาศัยความสมัครใจ หรือมีประสบการณ์ทำงานร่วมกันมาในโครงการอื่น ๆ แล้วประชุมวางแผนร่วมกัน เสนอแผนงานหรือกิจกรรมที่จะทำไปสู่ผู้บริหารหรือที่ประชุมใหญ่ แล้วลงมือปฏิบัติ

“ เริ่มจากรายบุคคลก่อน มีหัวหน้าคณะทำงาน แล้วไปตั้งทีมงานกันเอง ”

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

“ ก็คิดว่าเคยจ้างงานด้วยกันมา รู้ใจกัน ” (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

“ เคยจ้างงานด้วยกัน มันทราบปัญหาต่าง ๆ ด้วยกัน...”

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

“ เวลาจะทำอะไร หัวหน้าโครงการก็จะไปคุยกันว่าจะทำอะไรหากกลุ่มมาคุยกัน แล้วก็เสนอผู้บริหาร”

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

โรงเรียนจะมีการวางโครงสร้างที่เหมาะสม ให้อิสระและอำนาจตัดสินใจแก่ทีมงาน คอยช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาเพื่อเชื่อให้ทีมงานมีความเข้มแข็งและมีบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่ดี

“ ให้อำนาจค่ะ จะประชุมปรึกษาหารือกันในสายถ้ามีปัญหาอะไรก็พูดกัน ช่วยเหลือกัน ซัดเหลืออะไรก็รายงานผู้บริหาร ผู้บริหารก็ช่วยมาค่ะ ”

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

“ ...ถ้าทีมงานไม่ลงรอยกันมากก็จะหยุดชะงักแต่ถ้าคุยกันได้เดี๋ยวเดียวก็เสร็จ ”

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

### 1.3.2 ระบบการติดต่อสื่อสารและการส่งข้อมูลย้อนกลับ

ระบบของการติดต่อสื่อสารและการส่งข้อมูลย้อนกลับในโรงเรียนจะมี 2 รูปแบบคือ รูปแบบที่เป็นทางการ และรูปแบบไม่เป็นทางการ สำหรับรูปแบบที่เป็นทางการจากฝ่ายบริหารไปสู่ครู จะมีการสื่อสารกันหลายลักษณะ เช่น การส่งหนังสือเวียน การประกาศเสียงตามสาย การติดประกาศ หรือใช้การประชุมเพื่อชี้แจง เป็นต้น ขึ้นอยู่กับว่าข้อมูลข่าวสารนั้นมีความสำคัญและเร่งด่วนเพียงใด



" จะใช้หอกระจายเสียง หนังสือเวียน ถ้าเป็นสาระสำคัญที่ต้องร่วมกันตัดสินใจ  
ท่านก็จะเรียกประชุม ถ้าเรื่องอย่างนี้สามารถที่จะทำอย่างนี้ได้ก็จะบอกเป็น  
หนังสือเวียนไปเลย "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

" ชาวอบรมสัมมนาที่จะติดบอร์ดไว้ที่ลงเวลา มาที่นี้ทุกเช้าอยู่แล้วสนใจก็อ่านดู "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

สำหรับรูปแบบไม่เป็นทางการมีการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง  
สามคนจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างครูแต่ละคนหรือทีมงานที่จะส่งข้อมูลข่าวสารกลับมาที่ผู้อำนวยการ  
หรือในบางครั้งครูก็สามารถที่จะเดินมาคุยกับผู้อำนวยการได้โดยตรง ด้วยความสะดวกรวดเร็ว

" จะมีผู้ช่วยแต่ละสายก็เสนอผู้ช่วย แล้วยกเสนอผู้บริหาร "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

" ...อย่างเด็กขาดเรียนหรือเด็กมีปัญหาเราก็ประสานกับผู้ช่วย ผู้ช่วยก็จะรายงาน  
ให้ผู้บริหารทราบ "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

" ก็จะคุยกันในสายหัวหน้าสายก็จะไปเสนอต่อ อย่างวิชาการก็เสนอผู้ช่วยฝ่าย  
วิชาการ เรื่องกิจกรรมเด็กก็คุยกับฝ่ายกิจการนักเรียน "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

" ... เสนอผู้บริหารก็สะดวกไม่มีปัญหา "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

" สะดวกเป็นกันเองมาก เดินมาคุยได้เลย "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

โดยทั่วไปรูปแบบการติดต่อสื่อสารและส่งข้อมูลย้อนกลับที่ใช้กันมากที่สุดในโรงเรียน  
ก็คือ รูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น การติชมการทำงาน การติดต่อประสานงานก่อนแล้วค่อยแจ้ง  
อย่างเป็นทางการในภายหลัง เป็นต้น

" ส่วนใหญ่จะเดินไปคุยกันก่อน ติชมกันในทีมงาน เพื่อน ๆ ไม่เป็นทางการ "

(ครูดีเด่น : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

" กับฝ่ายบริหาร ถ้าเป็นเรื่องดีท่านก็จะพูดตั้ง ๆ แต่ถ้าไม่ดีก็จะค่อย ๆ กระซิบ "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

“ ส่วนใหญ่จะเป็นการประสานงานนอกกรอบแบบก่อน ต่อไปค่อยเข้าระบบราชการ ระบบบังคับบัญชาแต่เราสามารถคุยกันก่อนได้ค่อยออกเป็นคำสั่งของโรงเรียน ”

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

ผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงนี้คือ ครูทิ้งหัวใจต่อระบบและสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

“ ผมว่าระบบสุดท้ายคือ อาจจะเสียตรงรายบุคคลบ้าง ”

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

“ ถ้าข้าก็อยู่ที่อำเภอ โรงเรียนเราไม่เข้า ไม่มีอะไรสะดวกมาก ”

(ครูดีเด่น : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

### 1.3.3 ระบบการยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติ

ในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานประการสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ การยกย่องชมเชยผลสำเร็จจากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน องค์การที่ไม่ได้ละเลยในเรื่องนี้จะเป็นองค์การที่มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกที่ผู้บริหารเอาใจใส่ ไม่โดดเดี่ยวและพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กร ระบบการยกย่องชมเชยไม่จำเป็นต้องเป็นการให้รางวัลเสมอไปเพียงการแสดงออกบางอย่างเพื่อให้ทุกคนได้รับรู้ผลการปฏิบัตินั้นก็เพียงพอแล้ว

“ เพื่อน ๆ ปรบมือให้ ก็ภูมิใจแล้วแหละ ” (ครูดีเด่น : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

ในบางครั้งรูปแบบวิธีการยกย่องชมเชยก็มีความจำเป็น เช่น เมื่อครูหรือนักเรียนประสบความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โรงเรียนจะใช้การแจ้งในที่ประชุมให้ทุกคนรับทราบ หรือหาโอกาสมอบเกียรติบัตรในมานต่าง ๆ เพื่อให้คนอื่นรับรู้ หรือมีการจัดเลี้ยงฉลองให้ เป็นต้น ซึ่งเป็นการแสดงออกว่าโรงเรียนให้ความสำคัญและเอาใจใส่ในเรื่องนี้

“ แจ้งในที่ประชุม...” (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

“ ท่านก็ว่าดี ดีแล้ว ยกย่องในที่ประชุมมีใบเกียรติบัตร เราก็อาจพาไปเลี้ยงกันก็เป็นกำลังใจอย่างหนึ่ง...”

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

“ หาโอกาสเหมาะ ๆ อย่างมีงานของอำเภอเราก็เข้าไปแทรก ก็มีเกียรติบัตรดอกไม้มอบให้ ให้เพื่อนได้รู้เห็นชื่นชม ถ่ายรูปไว้ด้วยฉลองให้ด้วย”

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

- อย่างถ้าได้รางวัลระดับสูง ๆ ก็จะทำให้เกียรติเรามาก อย่างเครื่องราชก็ให้รับพร้อมกัน จัดพิธีให้ก็ให้เกียรติดี ที่ว่าจำเป็นเป็นสิ่งที่ไม่ควรดูแคลงใจในโอกาสที่เขาได้รับสิ่งที่ดีเข้ามาในชีวิตเขา เป็นสวัสดิการทางใจอย่างหนึ่ง เป็นน้ำใจของทางโรงเรียนของฝ่ายบริหารให้ดอกไม้ดอกเดียวก็ถือว่าให้กำลังใจ "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

### 1.3.4 ระบบการพิจารณาความคิดความชอบ

ระบบนี้จัดได้ว่าเป็นระบบที่สร้างความแตกแยกและทำลายบรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กรราชการมากที่สุด โรงเรียนแห่งนี้ก็ประสบกับภาวะนั้นเช่นเดียวกัน เนื่องจากอำนาจในการตัดสินใจให้ความคิดความชอบอยู่ที่ผู้บริหารคนเดียว

"ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร อำนาจหน้าที่อยู่กับเขา..." (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

การปรับเปลี่ยนผู้บริหารย่อมหมายถึงระบบนี้ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การปรับปรุงแก้ไขระบบที่ผ่านมาก็คือ ให้ทุกคนรับรู้ในหลักการพิจารณา คือ ยึดอายุราชการ ความรู้ความสามารถ และงานพิเศษที่รับผิดชอบ ซึ่งทำให้ครูพึงพอใจมากขึ้น

"... เกณฑ์นี้เรารู้ได้เลย ถือว่าใช้ได้ดีขึ้น " (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

" ยึดอายุราชการ ความรู้ ความสามารถและยึดงานพิเศษ "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

" ก็แก้ปัญหาได้พอสมควร... แต่ต้องดูต่อ ๆ ไปอีก "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

### 1.4 การสนับสนุนส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้

หลักการสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจไม่ว่าจะในรูปแบบ (model) ใด ๆ ก็ตามสิ่งที่ต้องกล่าวถึงก็คือ การสนับสนุนส่งเสริม และการให้โอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานเพื่อก้าวไปสู่ความเป็น "มืออาชีพ" ในงานที่ปฏิบัติ จากการศึกษาที่โรงเรียนแห่งนี้ปรับเปลี่ยนผู้บริหารและนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดยการสนับสนุนส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้สามารถแยกกล่าวในรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้

#### 1.4.1 สนับสนุนส่งเสริมและให้โอกาสเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ

ความเชี่ยวชาญในการทำงานเกิดขึ้นจากการได้ศึกษา ลงมือปฏิบัติ และเกิดการเรียนรู้ โดยสิ่งสำคัญที่สุดที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ดังกล่าวก็คือ "การให้โอกาส" ซึ่งครูก็ตระหนักและต้องการสิ่งนี้

- *ตอนนี้มันขึ้นอยู่กับโอกาสด้วยถ้าไม่มีโอกาสก็เสร็จ เป็นไปไม่ได้ อย่างขึ้นรถทัวร์ ถึงมีเงิน แต่รถมันเต็มก็ไปไม่ได้ -* (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

การให้โอกาสเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติเป็นสิ่งจำเป็น ลักษณะการให้โอกาสในการเรียนรู้ก็คือ คำพูดง่าย ๆ ที่ให้ทำไปเลย ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการให้โอกาส ให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจ อันนำไปสู่ความมอ่งงามของการเรียนรู้ในตัวครู

- *ถ้าถามว่าจะให้ทำยังไง ท่านก็จะบอกเพียงว่า เย็ดไปโสด (ทำไปเลย) ใช้ศักยภาพของตัวเอง -* (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

- *เมื่อก่อนคิดว่าทำไม ผอ. ถึงขวางเรื่องห้องโสตฯ บอกให้ทำเลยอย่างเดียวไม่ให้คำปรึกษา เราต้องหัดทำเองหมดตั้งแต่รุ่นคลื่นวีดีโอยังไม่เป็น จนรุ่นเป็น ต่อมาถึงเข้าใจว่า ผอ. อยากให้เรียนรู้ด้วยตนเอง ได้ทำเอง -*

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

#### 1.4.2 สนับสนุนและให้โอกาสริเริ่มสร้างสรรคงานใหม่

นอกจากการให้โอกาสในการทำงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มที่แล้ว เมื่อครูต้องการที่จะสร้างสรรคงานใหม่ ๆ ขึ้นมาโอกาสก็มีอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ครู

- *โอกาสมี เยอะด้วย สนับสนุนเต็มที่ -* (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

- *ส่งเสริมอยู่แล้ว ให้โอกาสเต็มที่ การสนับสนุนจากโรงเรียนก็จะเป็นพวกวัสดุกระดาษพวกนี้ -* (ครูดีเด่น : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

- *โครงการใหม่ ๆ นี้จะทำอะไร เสนอขึ้นมาเลย ได้ทำแน่นอน -*

ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

### 1.4.3 สนับสนุนและให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง

โรงเรียนสนับสนุนให้ครูเกิดความก้าวหน้าในอาชีพโดยมีการสนับสนุนการทำวิจัยเพื่อเสนอเป็นผลงานวิชาการและปรับปรุงการเรียนการสอน และพยายามจัดประสบการณ์และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครู เช่น จัดอบรมคอมพิวเตอร์ ส่งครูไปอบรมสัมมนา หรือไปเป็นวิทยากรในที่ต่าง ๆ เป็นต้น การได้รับโอกาสในการเรียนรู้และการสนับสนุนอย่างเต็มที่ สิ่งเหล่านี้คือปัจจัยสำคัญที่ครูจะพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นครูมืออาชีพ

“ ผลงานวิชาการ งานวิจัย สื่อการเรียนการสอนนี้เปิดเต็มที่ ผอ. สนับสนุนเต็มที่ ท่านก็เป็นกรรมการตรวจผลงานวิชาการของครูคนหนึ่งในระดับจังหวัด ”

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

“ ปีนหน้าโรงเรียนก็จะมีการจัดอบรมหลายอย่างเพราะตอนที่แล้วมาทำแผนร่วมกับ ผอ. อย่างคอมพิวเตอร์ครูก็ต้องอบรมทุกคน การวิจัยในชั้นเรียนและก็การทำสื่ออีกหลายโครงการโรงเรียนเราจะจัดเอง ” (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

“ โรงเรียนเรามีแผนที่จะจัดอบรมคอมพิวเตอร์ให้ครูแล้วตอนเปิดเทอมหน้า ครู 30-40 คนควรจะมีความรู้เป็นพื้นฐานส่วนคนที่สนใจจริงก็ต้องไปศึกษาเพิ่มเติมอย่างน้อยที่สุดต้องมีพื้นฐานทุกคน ” (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

“ มีโอกาสมากครับ อย่างไปเป็นวิทยากรก็มีโอกาสได้ไป ”

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

“ ถ้าเรื่องโอกาสคะแนนเต็ม 10 ให้ 11 เลยไปอบรมนี้ไปเลยโอกาสมีแน่นอน ”

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

### 1.4.4 สนับสนุนและให้โอกาสอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

หลักการบริหารงานสำคัญที่พบในโรงเรียนแห่งนี้ คือ การให้ความเสมอภาคกับทุกคนอย่างยุติธรรมตามความสนใจและความสามารถของแต่ละคน ซึ่งสิ่งนี้ถือได้ว่าเป็นการให้เกียรติกับครูทุกคนในการพัฒนาตนเอง เช่น การไปประชุม อบรม หรือ สัมมนาต่าง ๆ จะพิจารณาจากความสมัครใจหรือหน้าที่รับผิดชอบ และกระจายโอกาสไปทั่วถึงทุกคน รวมไปถึงความเสมอภาคในการทำงานที่เปิดกว้างอย่างเต็มที่ และให้โอกาสอย่างเท่าเทียม



" การให้ไปอบรมมีทั้งการสมัครใจและการคัดเลือก โรงเรียนก็จะดูว่าใครสมัครแล้วก็ส่งไป บางลักษณะก็สมัครใจอย่างถามว่าใครจะไปบ้างแล้วแต่ความสมัครใจ "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

" ... แล้วแต่คนด้วย ส่วนมากผู้บริหารก็จะกระจายให้ไปแทบทุกคน "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

" เรื่องการทำงานท่านเปิดมากให้อีกหลายคนที่สำหรับคนที่จะทำ "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

" ทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันขึ้นอยู่กับว่าจะทำมั้ย "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

## 1.5 การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

### 1.5.1 ด้านบรรยากาศในการทำงาน

การพยายามสร้างแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จักเปลี่ยนแปลงตนเองในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นก็คือการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยบรรยากาศใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นการเสริมสร้างความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยจะช่วยลดความขัดแย้ง การรวมกลุ่ม (ทีม) และการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน ซึ่งกลวิธีในการเสริมสร้างบรรยากาศในองค์กรของโรงเรียนแห่งนี้ ก็คือ

ประการที่ 1 การยึดหลักความให้เกียรติซึ่งกันและกัน ผู้บริหารเชื่อว่าการเริ่มต้นที่ดีต้องเริ่มจากท่าทีและการกระทำของผู้บริหาร ซึ่งผู้อำนวยการได้พูดถึงเรื่องนี้ว่า

" ที่ให้เกียรติทุกคน อย่างตอนเช้าที่ก็จะไหว้ทักทายทุกคน เราไหว้เขา เขาก็ไหว้เรา แล้วครูเขาก็จะไหว้กันเอง ทุกวันนี้ในโรงเรียนตอนเช้าพวกเราจะทักทายกันด้วยการไหว้ ก็เป็นการให้เกียรติเบื้องต้น" (ผู้อำนวยการ)

ประการที่ 2 สร้างความไว้วางใจกัน ในการสนทนากลุ่มเมื่อพูดถึงบรรยากาศในการทำงานสิ่งที่รับรู้ได้ชัดเจนก็คือ การให้เกียรติและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้บริหารก็จะไว้วางใจในการทำงานของครู ครูก็เชื่อมั่นผู้บริหาร และระหว่างครูด้วยกันมีการให้เกียรติกัน ไม่มีการก้าวก่างาน และรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

- ผู้บริหารเข้าใจใจ เข้าใจว่าเราทำได้ " (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

- สมมุติเราเสนอไป คนอื่นเขาก็เสนอมาให้ปรับปรุงยังไง แต่ไปตีไปด่ากันมีน้อยก็  
ไม่เกี่ยวข้องกัน " (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

- การก้าวทำงานกันก็มีบ้างแต่ไม่เป็นปัญหา ให้เกียรติผู้รับผิดชอบงานนั้น เป็น  
การดีเพื่อก่อ " (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

ประการที่ 3 การมุ่งงาน จุดสำคัญก็คือ เมื่อมีความขัดแย้งทุกคนจะมุ่งไปทำงานก่อน  
เป็นอันดับแรก

- เราเป็นโรงเรียนใหญ่ บางอย่างเราอาจจะขัดแย้งกันบ้าง แต่เราก็ตกลงกันได้  
เองงานมาก่อนเราก็เข้าใจกัน " (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

- มีข้อขัดแย้งก็ไม่ใช่ไรถ้าทำงานร่วมกันได้ งานเป็นงาน ก็นิทานกันอยู่ แต่ตอน  
ทำงานก็คือทำงาน งานคืองาน เวลาทำงานก็คุยกันได้ เรื่องในใจก็อยู่ในใจไม่  
เกี่ยวข้องกัน " (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดบรรยากาศการทำงานแห่งนี้เปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ทุกคน  
ให้เกียรติและไว้ใจกันและกันมากขึ้น ขณะที่การแบ่งกลุ่มที่เรียกว่า "ก๊ิก" ก็ยังคงดำรงอยู่แต่  
ไม่ใช่เป็นการแบ่งกลุ่มเพื่อมีอำนาจการต่อรอง แต่เป็นการแบ่งกลุ่มเพื่อการทำงานเป็นทีม ใครฟัง  
พอใจที่จะอยู่กลุ่มไหนก็รวมกันทำงานมากกว่าการนิทานว่าร้าย และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นมาทุก  
คนจะมองไปทำงาน เอาการทำงานมาเป็นตัวสำรองและตัดสินใจ

1.5.2 ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สิ่งที่โรงเรียนที่จัดว่าอยู่ชนบทน่าจะเข้ามากระตุ้นให้  
เกิดบรรยากาศที่แปลกใหม่ในโรงเรียนก็คือ การเริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเรียนการสอนและ  
การบริหาร เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ การใช้จานรับสัญญาณดาวเทียมถ่ายทอดการเรียนการสอน  
จากกรมการศึกษานอกโรงเรียน การสร้างห้องข่าวคลับภาษา การสร้างห้องโสตทัศนศึกษา  
เป็นต้น ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงของครูและนักเรียน

- เปลี่ยน มันไม่เคยเห็นเด็กเข้ามาดู เขาก็จะถาม มันมันอันนี้ยัง (มันคืออะไร) นี่  
เหอเราดำจับเครื่องบิน เอามาทำไม ให้เด็กรู้จัก นี่คือเบื้องแรกของการเรียน ... "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

“ห้องsound labนี้ โรงเรียนจะหาบุคลากรรองรับส่งไปอบรม มีตัวแทนไปอบรม แล้วมากระจายต่อให้เพื่อน ” (ครู : กลุ่มสหประชาหัวหน้าโครงการ)

“ ก็ตื่นตื่นค่ะ กลัวไปทำของเขาทั้ง (หัวเราะ) ” (ครู : กลุ่มสหประชาครูประจำชั้น)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร การบริหารโดยอาศัยความร่วมมือ การปรับปรุงระบบการดำเนินการของโรงเรียน การสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้หรือการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน เหล่านี้คือสภาพที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียนอันนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาองค์กรซึ่งเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูในโรงเรียนนี้ในช่วงเวลา 2 ปีที่ผ่านมา

## 2. การเข้าสู่โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงศึกษาธิการ

เมื่อประมาณ 2 ปีเศษที่ผ่านมาโรงเรียนแห่งนี้ได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งหลักการสำคัญของโครงการคือ การเพิ่มศักยภาพในการทำงานร่วมกันของเจ้าหน้าที่ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และตัวแทนชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาเพื่ออาชีพ โดยเน้นที่พัฒนามุคสาครในระดับต่าง ๆ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งในระดับโรงเรียนจะเป็นการวางแผนงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อที่จะจัดทำโครงการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนตามความต้องการร่วมกันของทั้งสองฝ่าย และในโรงเรียนก็จะมีจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของครู เช่น โครงการฝึกอบรมการวิจัยในชั้นเรียน ฝึกอบรมความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

การที่โรงเรียนเข้าสู่โครงการดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาวิสัยทัศน์ของครู สนับสนุนด้านงบประมาณและการฝึกอบรม สนับสนุนกระบวนการทำงานระหว่างชุมชนกับโรงเรียน ซึ่งกล่าวในรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

### 2.1 ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาวิสัยทัศน์ของครู

การเริ่มต้นของโครงการมีการอบรมสัมมนาร่วมกันของครูและผู้นำชุมชนเพื่อกำหนดทิศทางในการทำงานของโรงเรียน โครงการดังกล่าวนี้เข้ามาในโรงเรียนก่อนหน้าที่ผู้อำนวยการคนปัจจุบัน

จะเข้ามารับตำแหน่ง การเริ่มต้นโครงการยังไม่ราบรื่นมากนักเนื่องจากยังไม่ได้รับการเอาใจใส่ และคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระให้กับทางโรงเรียน เมื่อผู้อำนวยการเข้ามาจึงมีการเชื่อมต่อโครงการ และพลิกเอาโครงการนี้ขึ้นมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสัมพันธ์กับชุมชนและโรงเรียนที่กำลังมีปัญหา ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จะพลิกปัญหาที่เกิดขึ้นมาเป็นโอกาสในการพัฒนาได้

- ผู้บริหารที่มีท่าทีค่อนข้างจะวิสัยทัศน์กว้าง เพราะฉะนั้นการรับที่ตรงกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ก็พอดี...รับได้เต็มที่" (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น

- ดีมากที่สุดเลย ตอนแรกก็คิดว่าจะไม่ดีหรอกนะ กลัวจะยุ่งยากงานสอนเราก็ล้มมืออยู่แล้ว แต่ไป ๆ มา ๆ ก็ได้ คือมันมีทรัพยากรขึ้นมาการพัฒนาอะไรต่าง ๆ ก็รู้สึกดีขึ้น - (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น

- คือมันเกิดขึ้นจากโรงเรียนเราก็ต้องการด้วย พอโครงการนี้เข้ามาก็เลยสอดรับไปกันได้ดี" (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น

เมื่อรับโครงการนี้เข้ามา สิ่งที่ครูตระหนักและได้รับจากโครงการนี้ก็คือ การได้รับโอกาสในการเรียนรู้จากโครงการ และโอกาสในการทำงานตามความต้องการของครู

"อบรมโครงการทรัพยากรมนุษย์แล้วก็ให้เราเสนอว่าจะทำอะไรบ้าง แล้วเมื่อเขาอบรมที่อื่น ผอ.ก็จะให้เราไปเป็นวิทยากรร่วม ไปเรียนรู้ ไปทำกับเขา"

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน

- คล้ายกับเราเป็นแกนนำเขาก็จะส่งเราไปต่อ ไปช่วยเขา "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น

## 2.2 สนับสนุนทรัพยากรและการฝึกอบรม

ในแต่ละปีโรงเรียนจะได้รับงบประมาณจากโครงการ ซึ่งจะนำมาส่วนกันพิจารณาจัดสรรว่าโรงเรียนจะจัดโครงการอะไรบ้าง นอกจากนั้นแล้วทางโครงการาก็จะมีการจัดอบรมทั้งในระดับจังหวัด ระดับภาค และระดับประเทศซึ่งโรงเรียนก็จะส่งครูเข้าร่วมการฝึกอบรมกับทางโครงการนำไปสู่การพัฒนาวิสัยทัศน์ โลกทัศน์ และทักษะความรู้ตามความต้องการของครู

- ตอนนั้นมาประชุมร่วมกัน ดิฉันเป็นหัวหน้าสายมาประชุมว่าเราจะเอาโครงการอะไรบ้าง ก็เขียนร่างขึ้นมา มาจากความต้องการของเรา"

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

- เขาให้เราคิดว่าจะทำอะไร เรากำลังจะขอบรมคอบทิวเตอร์ให้ครูในโรงเรียนทุกคน จะให้โรงเรียนสารพัดช่างเปิดสอนให้ตอนปิดเทอมนี้ ก็เขียนโครงการขอจากทรัพยากรมนุษย์นี้แหละ"

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

- จะมีอบรมวิจัยในชั้นเรียนด้วย...ผอ.อยากให้คุณทำวิจัยเอาเป็นผลงานวิชาการ"

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

### 2.3 ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ในแต่ละปีจะมีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะครูกับคณะกรรมการศึกษาของโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำชุมชนเพื่อเสนอความต้องการของทั้งสองฝ่ายแล้วกำหนดเป็นโครงการให้โรงเรียนนำไปปฏิบัติ ตัวอย่างโครงการที่โรงเรียนกับชุมชนร่วมกันกำหนดขึ้นเช่น โครงการเลี้ยงปลาคุยกัยซ์ โครงการเลี้ยงไก่ โครงการเพาะชำไม้ดอกไม้ประดับ เป็นต้น เมื่อโรงเรียนเข้าสู่โครงการดังกล่าวการได้ประชุม พบปะพูดคุยระหว่างคณะครูกับผู้นำชุมชนก็เป็นการสร้างความเข้าใจในภาระกิจหน้าที่และความต้องการของทั้งสองฝ่ายส่งผลให้บรรยากาศความร่วมมือที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนกลับมาอีกครั้ง บทบาทสำคัญอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียนเพราะภาพของโรงเรียนในสายตาของชุมชน ก็คือ ภาพบทบาทและการวางตัวของผู้บริหารโรงเรียน

- ถ้าเราเข้าไปในชุมชนมันก็ไม่เหมือนผู้บริหาร เราเข้าไปทั้งปีมันก็ไม่มีผลเท่ากับผู้บริหารเข้าไปครั้งเดียว เขาอยากเห็นหน้าผู้บริหาร"

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

ดังนั้นเมื่อโครงการนี้เข้ามาจึงเป็นกระบวนการทำงานกับชุมชนได้อย่างดีในการที่จะทำความเข้าใจต่อกันและรับรู้สภาพความต้องการและความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อโรงเรียน ขณะเดียวกันก็เป็นช่องทางที่โรงเรียนจะสร้างความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของทางโรงเรียน รวมไปถึงการชี้แจงกับชุมชนว่าความคาดหวังต่าง ๆ นั้น สิ่งใดที่โรงเรียนทำได้หรือสิ่งใดทำไม่ได้ เพราะเหตุใด กระบวนการเหล่านี้คือกลยุทธ์ที่โรงเรียนใช้เชื่อมต่อและปรับความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียนให้เปลี่ยนไปจากความขัดแย้งไม่เข้าใจเป็นการร่วมมือกันแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์



"เมื่อก่อนที่ที่จะย้ายมาโรงเรียนกับชุมชนมีปัญหากัน พอดีก็มีโครงการนี้เข้ามา ก็เลยใช้กระบวนการของโครงการมาใช้ ทูตต่าง ๆ ก็คือเอาโครงการมาเป็นเครื่องมือทำงานกับชุมชน ที่ยึดหลักการให้เกียรติ จะเชิญเขาเข้ามาในโรงเรียนก็ต้องให้เกียรติเขามีน้ำหนักเหมาะสมกันด้วยกัน เคียงกันชาวบ้านว่าอย่างนี้ โรงเรียนว่าอย่างนี้ บางเรื่องที่ชาวบ้านว่าครูทำไม่ถูกครูก็มีโอกาสได้อธิบายว่ามันเป็นยังไง ทำไมถึงต้องทำอย่างนี้ พอได้คุยได้เสียงมันก็เข้าใจกันเอง"

(ผู้อำนวยการ)

### 3. การยกสถานภาพเป็นโรงเรียนประจำกิ่งอำเภอ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอกองค์กรมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่นเดียวกัน การที่ชุมชนแห่งนี้ได้รับการจัดตั้งเป็นกิ่งอำเภอทำให้โรงเรียนมีสถานภาพเป็นโรงเรียนประจำกิ่งอำเภอทันที สิ่งที่ได้รับตามมาก็คือ การตระหนักถึงความสำคัญในตนเองของครู และการได้รับโอกาสในเรื่องต่าง ๆ จากสถานภาพดังกล่าว

#### 3.1 การตระหนักถึงความสำคัญในตนเองของครู

การตระหนักในความสำคัญในตนเองของครูนั้นเกิดขึ้นจากการตระหนักถึงบทบาทขององค์กรที่มีความสำคัญกับสังคมภายนอก การได้เป็นศูนย์กลางทางวิชาการและการบริหารงาน และเป็นที่พักพิงอาศัยในด้านบุคลากร อาคารสถานที่หรือสิ่งต่าง ๆ ในการจัดงาน หรือประชุมสัมมนาของชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้ครูโรงเรียนนี้ต้องพยายามที่จะพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

"คือเราก็เป็นโรงเรียนประจำอำเภอแล้วจะทำแบบแล้ว ๆ ไปก็ไม่ได้ โรงเรียนอื่นเขามีอะไร อยากได้อะไรก็มาหาเรา" (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

"ถ้ามีงานชุมชนส่วนใหญ่เขาก็จะมาใช้ตรงนี้ ... อย่างอำเภอมีงานก็จะใช้บุคลากรจากเรา หรือใช้สถานที่ตรงนี้" (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

"ถ้า สปก. จะจัดอบรมสัมมนาอะไรก็ต้องมาหาที่เรา ส่วนใหญ่จะเป็นการจัดร่วมกันกับ สปก."

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

### 3.2 การได้รับโอกาสจากสถานภาพ

การอยู่ใกล้กับหน่วยงานบังคับบัญชาเป็นข้อได้เปรียบอย่างหนึ่งขององค์กร เนื่องจากอยู่ใกล้กับแหล่งข้อมูลข่าวสารที่ครูสามารถเข้าถึงและรับรู้ได้อย่างรวดเร็วก่อนคนอื่น ๆ ส่งผลให้ครูได้มีโอกาสที่จะใช้ข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นพัฒนาตนเอง เช่น ข่าวสารการไปประชุมสัมมนา เมื่อส่งผ่านจากจังหวัดจะเข้าสู่ สปก. เมื่อเรื่องใดที่จะส่งเรื่องให้โรงเรียนอื่น ๆ อาจเกิดความล่าช้าได้ ทางอำเภอก็จะมอบให้โรงเรียนแห่งนี้ดำเนินการ ซึ่งลักษณะเช่นนี้เคยเกิดขึ้นกับโรงเรียนในสมัยก่อนที่ยังไม่ได้ยกระดับเป็นกิ่งอำเภอ

" มันอาจเป็นเพราะเป็นโรงเรียนที่อยู่ใกล้หน่วยงานต่าง ๆ ธรรมดาเราก็ต้อง active ตัวเอง อย่างอุปกรณ์ใหม่ ๆ ก็มีจะมาลงที่นี่ "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

" เมื่อก่อนไม่มีอะไรมันอยู่แบบโรงเรียนบ้านนอก เรื่องมา สปก.ไม่ค่อยจะมาถึงเรา ไม่รู้เลย มาถึงก็ช้า ได้ไปอบรมที่นั่นที่นี้ก็ตอนเป็นกิ่งนี่แหละ "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

" เมื่อก่อน ได้ยินเรื่องหรือใครได้ไปอบรมเป็นเรื่อง ดีๆ ยิ่งใหญ่ "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

" ทุกวันนี้เรื่องอะไรมา สปก. ส่งเรื่องให้โรงเรียนรอบนอกไม่ทัน ก็เสร็จเรา "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

" เราเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ คิดว่าจะไรก็มาได้ อะไรก็ต้องมาลงที่นี่ก่อน "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

### ส่วนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนืองที่เกิดขึ้นจากสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในการนำเสนอในส่วนนี้ เพื่อให้เห็นภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนจึงจะแบ่งระดับที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับจะมีความต่อเนื่องใน 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ และพฤติกรรมรวมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 1. ระดับบุคคล

ปัจจุบันทุกองค์กรไม่เพียงต้องการผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานได้เสร็จตามคำสั่งเท่านั้น แต่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจ เป็นนักแก้ปัญหา ริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบและทำงานให้ดีที่สุด "เพื่อองค์กร" การเสริมสร้างพลังอำนาจที่สมบูรณ์คือสิ่งที่จะนำคุณลักษณะเหล่านี้มาสู่ผู้ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนแห่งนี้เมื่อผ่านช่วงระยะเวลาหนึ่งของการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้หลุดพ้นจากปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจเราก็สามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวครูได้ในระดับหนึ่งเช่นกัน

**1.1 ทักษะของบุคคล** การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคือทุกคนตระหนักในความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตน จากการทำงานที่ "คิดว่าทำแล้วก็ไม่มีอะไรดีขึ้น" "เป็นความรู้สึกท้อแท้เมื่อไม่ได้ดีแล้วจะทำทำไม" มาสู่ทัศนคติในทางบวกต่อการทำงาน ภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าในผลงาน

" เราก็ทำเต็มที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนตั้งไว้ เรายังภูมิใจในตัวเอง ลึก ๆ ว่าเราทำได้ " (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

และสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปก็คือการรับรู้ปลายทางของการทำงานอย่างชัดเจนมากขึ้น

" มันก็มีค่ะ มันมีทุกปี สมัยก่อนก็มีเราทำอย่างนี้ เราทำเพื่อเด็ก ถ้าเด็กได้เราก็ภูมิใจ ถึงแม้เราไม่ได้อะไรขอให้เราได้ทำ " (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

" เขาเป็นว่ามองเห็นเส้นชัยก็แล้วกัน เมื่อก่อนมองไม่ค่อยเห็น จึงก็ไม่รู้ว่าถูกคู่หรือเปล่า " (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในตัวก็คือการพยายามที่จะ "เรียนรู้" และ "เปิดรับ" ในสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานและที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การเริ่มเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

" ตัวดิฉันเองค่อนข้างจะเตรียมตัว ผึกใช้ที่บ้านอย่างคอมพิวเตอร์ "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

" ต้องดีขึ้นแน่นอนอย่างข้อมูลประวัตินักเรียนเหล่านี้ เราไม่ต้องไปค้นเล่มโน้นเล่มนี้ถ้าเขามาติดต่อเราก็ได้ทันที "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

" ... เราอยากทำอะไรให้ผู้ช่วยกตพริบ ๆ เดียวก็เสร็จ "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

" ผมเตรียมตัวหาหนังสือคอมพิวเตอร์มาอ่านไว้แล้วตอนนี้ "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

" ตอนนี้มันมีน้อยเครื่อง (คอมพิวเตอร์) คิดว่าถ้ามีมากกว่านี้ครูที่ไม่ได้อบรมก็จะทำเป็นเหมือนกันจากการการสังเกต ไปสัมผัส ไปทดลองพวกนี้ "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

แต่ก็มีบ้างเหมือนกันที่ยังสงสัยและไม่แน่ใจต่อสิ่งใหม่ที่มีเข้ามา เพราะคิดว่าอาจจะจะเป็นไปตามกระแสที่ไม่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการเรียนการสอนมากนัก แต่ก็ยังบอกได้ว่าเป็นทัศนคติที่เกิดขึ้นจากการคิดวิเคราะห์เมื่อเห็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงในการทำงาน

" ความคิดผมจะดีในช่วงแรกแต่ช่วงหลังอาจจะถอยลงไป การสอนเด็กมุ่งสอนในกระแสเทคโนโลยีนี้มากเกินไป แต่เราลืมวิธีสอนอย่างง่าย ๆ อย่างวิธีสอนของพระพุทธเจ้าแต่เราเองข้ามไปก็ได้..." (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

" ...ก็ควรจะมีด้านนี้เพราะทำให้เด็กหันโลกมากขึ้น แต่ทางด้านจิตใจคุณธรรมวัฒนธรรมไทยเราก็ต้องส่งเสริม..." (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งในบริบทของโรงเรียนในชุมชนที่เป็นชนบทความสัมพันธ์ระหว่างครูในโรงเรียนด้วยกันจะมีลักษณะช่วยเหลือกันโดยคุณธรรมแบบพี่แบบน้อง

" เราช่วยกันโดยคุณธรรม...ก็อยู่กันแบบพี่แบบน้อง..."

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

แต่สิ่งที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากการอยู่กันแบบพี่แบบน้องก็คือการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันโดยเอาเป้าหมาย ภาระกิจของการทำงานมาเป็นตัวระมัดความขัดแย้งออกไป

" เราเป็นโรงเรียนใหญ่ก็ต้องขัดแย้งกันบ้าง แต่เราจะเอางานก่อน ..."

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

1.3 พฤติกรรมของบุคคลในภาพรวมขององค์กร สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการแสดง พฤติกรรมของบุคคลออกมาในภาพรวมขององค์กรก็คือ ทักษะติดต่อการทำงานและบรรยากาศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลถ้าสองสิ่งนี้เป็นไปในทางบวก พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาก็จะ เป็นไปในทางบวกเช่นกันซึ่งในโรงเรียนแห่งนี้ก็มีลักษณะที่เป็นไปในลักษณะนี้ กล่าวคือครูแต่ละ คนจะรู้หน้าที่ ตั้งใจทำงาน รับผิดชอบต่องานและสร้างสรรค์ อันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่อง

- ทุกคนทำงานตามหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดอยู่แล้ว -

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

- ครูเราตั้งใจกันทุกคน ทุกคนตั้งใจสูงจริง ๆ ถ้าเรามีงานใครรับผิดชอบงานอะไร ก็พยายามทำทุกคน ทำงานของตัวเองให้ดีที่สุด-

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

- ครูเราทุกวันนี้ส่วนใหญ่ก็จะพูดแต่เรื่องสร้างสรรค์ เรื่องงานกัน ก็ดีขึ้น เปิดกว้าง มากขึ้น-

(ครู : กลุ่มสนทนาครูดีเด่น)

## 2. ระดับทีมงาน

การสร้างและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในองค์กรคือหัวใจสำคัญของการเสริมสร้างพลัง อำนาจและเป็นตัวชี้วัดได้อย่างหนึ่งว่าองค์กรนั้นได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เพียงใด ทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ ร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น รวมไปถึงปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติของทีม มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกันทั้งในทีมงานและในองค์กร สิ่งเหล่านี้จะค่อย ๆ เกิดขึ้นและเป็นไปอย่าง ต่อเนื่องลักษณะดังกล่าวเราพบในโรงเรียนนี้ในระดับที่ค่อนข้างสูงทีเดียว

2.1 ทักษะดีในการทำงานเป็นทีม โดยลักษณะงานของโรงเรียนต้องอาศัยการ ทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว ซึ่งครูก็มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในลักษณะการตระหนักในคุณค่าผล สำเร็จจากการทำงานเป็นทีม รวมไปถึงการยอมรับและเรียนรู้อย่างเชื่อมั่นว่าการทำงานเป็นทีมคือ หนทางที่จะนำความสำเร็จมาสู่งาน และที่สำคัญคือครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบ ร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น



" จริง ๆ แล้วงานโรงเรียนค่อนข้างจะเป็นทีมเพราะเด็กมากและงานก็เยอะ ต้องมีทีมงานอยู่แล้ว "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

" ต้องทำเป็นทีม คือมันต้องช่วยกันหลาย ๆ อย่าง ทำคนเดียวไม่รอดหรอก "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

" ... ผู้เป็นทีมไม่ได้หรอกถ้ามีคนมาจะได้แบ่งกันรับ (ทุกคนหัวเราะ) "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

" คิดว่าทำงานเป็นทีมดีกว่า ครูเราเยอะต้องดึงมาทำงานช่วยกัน "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

## 2.2 ความสัมพันธ์ในทีมงานและระหว่างทีมงาน

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดี

ในการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในทีมงานและระหว่างทีมงานในลักษณะการให้ความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมแก้ และร่วมเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของทีมซึ่งเป็นสิ่งที่ดีเกิดขึ้นภายในทีมงานจึงจะเรียกได้ว่า "ทำงานเป็นทีม" ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะมีลักษณะแบ่งงานกัน ประชุมปรึกษาหารือในงานที่ทำ รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และเมื่อเกิดปัญหาขึ้นทุกคนจะช่วยกันแก้ไข

" ก็ประชุมคณะทำงาน ต้องปรึกษาหารือกันว่าทำอะไรบ้าง ... "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

" คือต้องร่วมกัน จะทำอะไรก็ต้องร่วมกัน " (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

" คนที่ทำงานด้วยกันมากก็จะรู้จักกัน มันทราบปัญหาต่าง ๆ ว่าเราควรจะมีที่ไหนอย่างไร คนที่เคยทำงานร่วมกันมากก็ทราบด้วยกัน "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

" ก็แบ่งงานกัน อนุญาต 1 จะอยู่นิ่งใสตนเพราะมันใกล้ อนุญาต 2 จะอยู่นิ่ง ศูนย์สื่อเพราะมันห้องหุ่นก็จะจัดครูบริหารช่วยกัน มีปัญหาเราก็ช่วยเหลือกัน... "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

" ... เราได้รับความคิดเห็นจากเพื่อนได้มองเห็นว่าเขาคิดอย่างไรแบบนี้แล้วก็เอามาปรับ ถ้าคนเดียวก็คิดคนเดียวยังงี้ก็ข้างฉันถูกแล้วก็ไม่เปิดกว้างให้เพื่อน "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)



- โรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เด็กก็คงได้รับมากขึ้น คิดว่าตัวเองก็ให้ความช่วยเหลือเด็กมากขึ้น" (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

- มีเพื่อนร่วมงานที่ดีเราได้ช่วยกันสร้างช่วยกันทำหลายอย่าง "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

- ได้รับมิตรขอมงานที่เรารักเราชอบ อยากทำ อยากสร้าง พอใจผลงานที่เราทำ"

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

- เราถือว่าเราเป็นหนึ่งในของอำเภอเป็นต้นแบบ เป็นหลาย ๆ เรื่อง ด้านไหนเราก็รองรับได้รู้สึกที่เราไม่ได้ด้อยกว่าคนอื่นในอำเภอหรือในจังหวัด "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

" ... ชุมชนให้ความร่วมมือสูง ทุกวันนี้ทางสปก.ก็ให้ความไว้วางใจคณะครูเราสูง มีงานต่าง ๆ ....ก็ต้องเราก่อน"

(ครูดีเด่น : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

- เพื่อนร่วมงานก็พอมีหน้ามีตาประกวดอะไรก็ได้ เด็กนักเรียนเราพาไปแข่งก็ไม่อายใคร... ก็ถือว่าประสบความสำเร็จ "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

3.2 ความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานในองค์กร จากองค์กรที่ขาดความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับครู เต็มไปด้วยความหวาดระแวงสงสัยในเพื่อนร่วมงานเมื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจผ่านไปเราสามารถเห็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งนี้ ปัจจัยสำคัญประการแรกก็คือ ผู้บริหารต้องสร้างโอกาสให้กับทุกคนสำหรับการเริ่มต้นทำงาน ให้การยกย่องยอมรับรับฟังความคิดเห็นจากครู มีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ในการทำงาน

" บรรยากาศการทำงานที่ดี ผมว่าขึ้นอยู่กับผู้นำ"

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

- จริง ๆ แล้วขึ้นอยู่กับผู้บริหารค่อนข้างสูง... ครูบางคนสับสนหลังพอเปลี่ยนแปลงใหม่ก็กระตุ้นแรงใหม่ขึ้นมา แต่วันเวลาผ่านไปอาจจะเหมือนเดิมหรือดีขึ้นก็ยังไม่ตัดสินใจ เพราะอะไรใหม่เราก็พร้อมขึ้น เริ่มจากศูนย์ใหม่ คนที่เคยสับสนเพราะอะไรสักอย่างก็มาเริ่มใหม่ ก็มีกำลังใจขึ้น "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

- วิสัยทัศน์ของผู้บริหารค่ะ ท่านรับฟังมากขึ้น ผู้บริหารมีส่วน 70 % วิสัยทัศน์จะกว้างกว่าสายผู้สอนมาก ครูเราส่วนหนึ่งก็เห็น ส่วนหนึ่งก็ไม่รับแต่ก็ไม่แย้ง ตั้งแต่ท่านย้ายมา ปัญหาลดลง"

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

"เราก็อยากทำงานนะ พอผู้บริหารเปิดโอกาสมันก็กระตุ้นให้เราอยากทำงานขึ้น"

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

นอกจากนี้ทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ในการดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียนโดยการใช้การประชุมเพื่อถามความคิดเห็นและลงมติในการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ครูมีความรู้สึกที่เป็นเจ้าของงานร่วมกันและนำไปสู่บรรยากาศการทำงานในปัจจุบันที่ทุกคนช่วยเหลือกันและกระตือรือร้นในการทำงาน

"จะทำอะไร จะตัดสินใจอะไรก็ใช้การประชุมลงมติ บางครั้งอาจต้องปรับ แต่ก็เอาตามเสียงส่วนใหญ่"

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

"ดีขึ้น คือท่านจะถามผู้ร่วมงานทุกคนอย่างนี้เป็นยังไง อย่างนั้นเป็นยังไงทำได้"

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

"...ประทับใจเพื่อนครู มีงานอะไรเราจะช่วยกัน ทุกคนกระตือรือร้นสูง ..."

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

### 3.3 ผลลัพธ์ของครูและวิวัฒนาการในตัวนักเรียน

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนย่อมส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการทำงานของครูและต่อตัวนักเรียน ซึ่งที่ผ่านมาโรงเรียนได้รับรางวัลจากการประกวดแข่งขันทั้งในทางวิชาการ การกีฬา หรือกิจกรรมอื่น ๆ มากมาย สิ่งเหล่านี้คือ ผลลัพธ์จากการทำงานที่ครูทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและภาคภูมิใจ

"แข่งขันทางวิชาการในอำเภอครั้งที่แล้วมา 41 รายการ เราได้ที่ 1 อยู่ทั้งหมด 31 รายการ ถ้าแข่งระดับจังหวัดเราก็ที่ 2 ที่ 3 นะครับ"

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

"ผลงานของครูถ้าเขตโรงเรียนเราได้หมด กองอยู่หมด อย่างในระดับจังหวัดเราก็มีชื่อพอสมควร"

(ครูดีเด่น : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

"วิชาการก็ไปได้ดี กีฬาก็กวาดเหรียญพอสมควร"

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

"อันดับ 1 มีใบประกาศไม่มีที่เก็บ"

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

"ผมว่าเด็กเราที่จบไปสามารถช่วยเหลือครอบครัวได้"

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

" ถ้าเปรียบเทียบเด็กที่ไปเรียนโรงเรียนมัธยมเด็กเราจะมีความเหนือกว่าเด็กจากโรงเรียนอื่นคือเรามีความพร้อมสูงกว่า เด็กจะเด่นชัดเรื่องประชาธิปไตย เป็นผู้นำออกไปเป็นประธานนักเรียน กล้าแสดงออกเด็กจะได้รับจากโรงเรียนเราไป "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

ในบริบทของโรงเรียนประถมศึกษาที่จัดได้ว่าอยู่ในชนบทซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็นกิ่งอำเภอเพียงไม่กี่ปีแต่ชื่อเสียงของโรงเรียนกลับเป็นที่ยอมรับอย่างมาก สิ่งเหล่านี้คือผลผลิตภาพในงานของครูและวิวัฒนาการที่เกิดขึ้นในตัวนักเรียนของโรงเรียนแห่งนี้ และรางวัลล่าสุดของโรงเรียนแห่งนี้คือรางวัลชนะเลิศโครงการเสมาประชาธิปไตยของเขตการศึกษาซึ่งต้องแข่งขันกับโรงเรียนที่มี ศักยภาพและความพร้อมที่สูงกว่านับร้อยโรงเรียน และได้เป็นตัวแทนของเขตการศึกษาไปเผยแพร่ผลงานในระดับประเทศ

3.4 โครงสร้างและระบบต่าง ๆ ขององค์กร ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบต่าง ๆ ในองค์กรก่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นในเป้าหมาย การวางแผนงานและการปฏิบัติของโรงเรียน

" ทุกวันนี้ดีขึ้น ชัดเจนก็แบ่งกันไปเลยโครงการ รับผิดชอบไปเลย ไปคุยกันจะทำอย่างไรก็เสนอมา "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)

" เกี่ยวกับการวางแผน ทำโครงการถือว่าดีขึ้นชัดเจนขึ้นว่าจะทำอะไรบ้างในปีหนึ่ง ๆ มีการวางรูปแบบชัดเจนและปฏิบัติได้ "

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง "ระบบการกำกับควบคุม" กับ "การให้อิสระ" โดยการให้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน เช่น ใช้การนิเทศช่วยเหลือดูแล แทนการกำกับควบคุม หรือใช้การแนะนำอธิบายมากกว่าจะใช้การสั่งการให้ปฏิบัติตาม เป็นต้น วางระบบช่วยเหลือการทำงานของครูโดยให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการคอยดูแล แต่เมื่อมีปัญหาที่เกินความสามารถที่จะแก้ไขได้ ครูทุกคนก็สามารถเดินตรงมาที่ผู้อำนวยการได้โดยตรง

" ระบบการนิเทศติดตามก็ดี เป็นการช่วยเหลือไม่ใช่การควบคุม "

(ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าโครงการ)



" อย่างเรื่องแผนการสอนเราเขียนเนื้อหาเกี่ยวกับจุดประสงค์มันไม่สัมพันธ์กัน ควรจะ  
แก้กิจกรรมอย่างนี้ ใช้สื่ออย่างนี้ ท่านก็จะแนะนำมาในทางสร้างสรรค์ ไม่ใช่ห้าม  
ไม่ให้ทำอย่างนั้นนะ อย่างนั้นนะ ไม่ใช่" (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

" ถ้ามีปัญหาในที่มงานเรา หรือในสายเราก็ไม่ได้ก็ประสานผู้ช่วยฯ ท่านก็จะวาง  
งานผอ.ต่อ " (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

ให้อิสระในการทำงานที่รับผิดชอบคือในห้องเรียนของตนและให้มีส่วนร่วมในการบริหาร  
งานโรงเรียนโดยใช้ในประชุมใหญ่ให้ทุกคนได้รับรู้

" ถ้าเป็นงานในหน้าที่เราอย่างงานในห้องเรียนของเราทำได้เต็มที่ งานของโรงเรียนก็เอามาเข้าที่ประชุม " (ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

สร้างกระบวนการและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันโดยจัดอบรมประสบการณ์ หรือ  
พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูในช่วงปิดภาคเรียนเช่น โครงการผลิตสื่อการเรียน การอบรม  
คอมพิวเตอร์พื้นฐาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ครูไปประชุมอบรมและนำความรู้หรือ  
ประสบการณ์มาขยายต่อให้กับครูคนอื่น รวมไปถึงการเรียนรู้และสร้างเครือข่ายการทำงานกับ  
องค์กรภายนอก

" เราจัดอบรมทุกเทอมอย่างที่เพิ่งอบรมก็การผลิตสื่อฯ... ช่วงปิดเทอมนี้ก็จะมา  
เรียนรู้เรื่องคอมพิวเตอร์ให้พร้อมที่จะทำงานเทอมหน้า"

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

" ก็เรียนรู้ไปทีละอย่าง เรียนรู้กับอาจารย์ที่เขาไปอบรมมาแล้วเขาก็ขยายต่อให้  
เรา ไม่ได้อบรมเอง" (ครู : กลุ่มสนทนาหัวหน้าสายชั้น)

" ส่วนมากก็จะคุยกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตัวนั้นตัวนี้ยังไม่ดีนะ ก็บอกกัน ตัว  
นั้นเป็นอย่างไร ตัวนี้เป็นอย่างไร เราก็บอกที่ดีไม่ดี จะแก้ไขยังไง คงไหนไม่ดี  
ก็ติชมกันลักษณะนี้ " (ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

" ...เขาอบรมที่อื่น ผอ.จะให้เราไปเป็นวิทยากรร่วม ไปเรียนรู้ไปทำกับเขา อย่าง  
เราไม่รู้อะไรเหมือนเมื่อก่อนไปที่จุดหนึ่งรู้สึกดีขึ้น แล้วเพื่อนก็มาเล่าให้เราฟังอย่าง  
นั้นอย่างนี้ เขาประสบการณ์มาเล่าสู่กันฟังคนที่ไปเที่ยวหลังก็มั่นใจขึ้นว่าไปใน  
ฐานะวิทยากร ก็ไม่รู้จะได้ดีเพียงใดในสายตาวิทยากรชุดใหญ่ แต่เราก็ทำเต็มที่"

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

ให้การยกย่องชมเชยในผลสำเร็จที่พอสมควรหรือร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

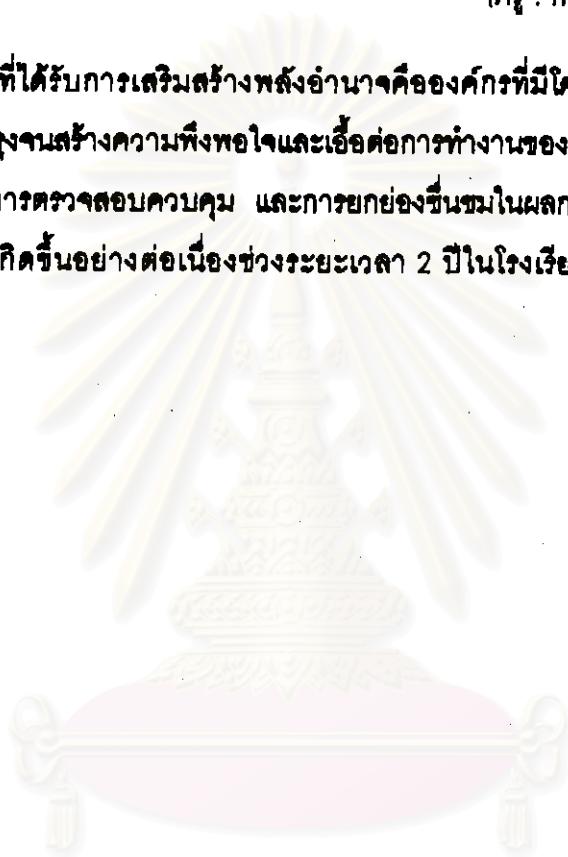
"...ท่านก็ยกย่องชมเชยที่ประชุม มีใบเกียรติบัตร.... ยกย่องให้กำลังใจพอสมควรไม่มากไม่น้อยเกินไป"

(ครู : กลุ่มสนทนาครูในชุมชน)

"... มีปัญหาอะไรก็เอามาปรึกษาหารือกัน แล้วก็ลงเอยกันด้วยดี"

(ครู : กลุ่มสนทนาครูประจำชั้น)

องค์กรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจคือองค์กรที่มีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ได้รับการปรับปรุงจนสร้างความพึงพอใจและเอื้อต่อการทำงานของทุกคน ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ การตรวจสอบควบคุม และการยกย่องชื่นชมในผลการปฏิบัติ ซึ่งสิ่งที่เราพบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องช่วงระยะเวลา 2 ปีในโรงเรียนแห่งนี้



สถาบันวิทย์บริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย