บทที่ 5
การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

การวิจัยเพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยทฤษฎีฐานราก ผู้วิจัยได้ยึดหลักการทำความเข้าใจปรากฏการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการศึกษาแบบลงภาคสนามด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดกลุ่มสนทนา การสังเกตและจดบันทึกภาคสนาม และการศึกษาเอกสาร เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกอย่างรอบด้านและผ่านการตรวจสอบแบบสามเส้าด้วยวิธีการและด้วยแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และตีความเพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู เงื่อนไขเชิงสาเหตุ ยุทธศาสตร์การทำงาน เงื่อนไขเชิงบริบท เงื่อนไขสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์ โดยมองผ่านโรงเรียนที่มีปรากฏการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจากการดำเนินงานในระบบการเรียนรู้ซึ่งได้รับการประเมินรับรองวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านระบบการเรียนรู้ แล้วนำผลการศึกษามานำเสนอเพื่อตอบคำถามการวิจัยทั้ง 4 ข้อ คือ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีลักษณะเป็นอย่างไร 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเกิดจากเงื่อนไขเชิงสาเหตุอะไร 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีอิทธิพลให้เกิดการใช้ยุทธศาสตร์อะไร ซึ่งยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้เงื่อนไขเชิงบริบทและเงื่อนไขสอดแทรกอะไร และ4) การใช้ยุทธศาสตร์เหล่านั้นได้ก่อให้เกิดผลสืบเนื่องอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในมโนทัศน์และเห็นถึงความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลของปรากฏการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงใช้รูปแบบการนำเสนอผลการศึกษาในบทที่ 5 นี้ในลักษณะนำเสนอข้อสรุปที่ค้นพบแล้วจึงนำเสนอข้อมูลจากพื้นที่วิจัยสนับสนุนข้อค้นพบในแต่ละประเด็นตามลำดับซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

การศึกษาปรากฏการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อหาคำอธิบายลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในมุมมองของคนในปรากฏการณ์นั้นผู้วิจัยได้นำเสนอใน 4 ประเด็น ได้แก่ ความหมาย เป้าหมาย ประเภท วิธีการ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

1. ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่มีต่อคนในปรากฏการณ์

ผู้บริหารและครูในปรากฏการณ์ได้สร้างความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโดยอธิบายว่ามีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจของครู กล่าวคือ พลังอำนาจของครูเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงศักยภาพในการผลักดันความมุ่งหวังไปสู่เป้าหมาย แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ พลังอำนาจด้านการปฏิบัติงานและพลังอำนาจด้านจิตใจ กล่าวคือ พลังอำนาจด้านการปฏิบัติงานเป็นศักยภาพหรือความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยพิจารณาจากการที่ครูมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในงานที่ทำ การมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยต่าง ๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านงบประมาณ ทีมงาน สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ และสถานที่ รวมทั้งการมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆด้วยขั้นตอนและวิธีการของครูเองทั้งในงานที่ได้รับมอบหมายและงานที่ครูได้ริเริ่มด้วยตนเอง ซึ่งพลังอำนาจในลักษณะนี้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สนับสนุนให้ครูสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ก็จริงแต่ยังมีพลังอำนาจอีกลักษณะหนึ่งที่

สำคัญที่ครูจำเป็นต้องมีหรือได้รับการสนับสนุนหรือกระตุ้นให้เกิดมีขึ้น นั่นคือ พลังอำนาจด้านจิตใจ เนื่องจากพลังอำนาจด้านจิตใจเป็นคุณลักษณะด้านจิตใจซึ่งเป็นตัวผลักดันให้ครูลงมือทำงานด้วยความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้ไปสู่จุดหมายให้จงได้ พลังอำนาจด้านจิตใจของครูพิจารณาได้จากการมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เพราะแรงจูงใจเป็นแรงกระตุ้นภายในจิตใจที่เป็นแรงผลักดันให้ครูแสดงพฤติกรรมและลงมือทำงานอย่างมีทิศทางไปยังเป้าหมายอย่างไม่ย่อท้อ ทั้งนี้ในการทำงานของครูจำเป็นต้องมีทั้งพลังอำนาจด้านการปฏิบัติงานและพลังอำนาจด้านจิตใจซึ่งต่างมีบทบาทในการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน นั่นคือส่งผลให้พลังอำนาจแต่ละด้านมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความหมายต่อครูในฐานะที่เป็นกระบวนการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีศักยภาพและความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อันเกิดจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน มีศักยภาพและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนว่าสามารถทำงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยครูรับรู้ได้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

1.1 มีแรงจูงใจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยเหตุที่ครูมองว่าพลังอำนาจของคนอยู่ที่พลังอำนาจของจิตใจเป็นสำคัญ นั่นคือคนจะมีพลังอำนาจแสดงว่าต้องมีจิตใจที่ฮึกเหิม มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงาน เนื่องจากแรงจูงใจเป็นความรู้สึกทางจิตใจหรือความรู้สึกนึกคิดที่ทำให้บุคคลมีพลังในจิตใจ เป็นแรงกระตุ้นผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีเป้าหมาย นั่นคือการที่ครูมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นมีความสัมพันธ์กับการเห็นคุณค่าของเป้าหมายการทำงาน กล่าวคือเมื่อครูเห็นคุณค่าของเป้าหมายการทำงานไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายระดับบุคคลหรือระดับองค์การก็ตามยิ่งเป็นการกระตุ้นให้ครูเกิดความต้องการที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงาน จากนั้นแรงจูงใจจะเป็นแรงกระตุ้นให้ครูใช้ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูทำให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานเนื่องจากการได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมด้วยวิธีการต่าง ๆมีผลทำให้ครูรับรู้ถึงโอกาสที่จะสามารถทำงานนั้นให้สำเร็จได้มากขึ้น เช่น การสนับสนุนด้านงบประมาณที่เพียงพอ การมีทีมงาน การให้อิสระในการตัดสินใจ การให้คำแนะนะปรึกษา จัดกลไกการประสานงานที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน เหล่านี้ทำให้ครูสามารถทำงานต่าง ๆได้อย่างราบรื่น มองเห็นแนวทางในการทำงานไปสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน อีกลักษณะหนึ่งคือการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมพัฒนาทำให้ครูมีความรู้ทักษะหรือเกิดเป็นความชำนาญในงานที่ทำ ซึ่งเมื่อครูมีความชำนาญในเรื่องใดก็ย่อมเกิดความต้องการลงมือทำงานเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง ดังคำกล่าวของครูปฐมวัยที่ว่า “. . .เรื่องไหนที่อยากรู้ อยากทำเป็น ครูก็ไปอบรม พอครูมีความรู้ ครูก็นำมาใช้กับเด็ก แล้วก็อ่านหนังสือเพิ่มเติม แล้วก็เอามาใช้กับเด็ก มันเหมือนเป็นวัฏจักรน่ะ พอเรามีความรู้ เราสอน เราได้เรียนรู้ไปกับเด็ก เราก็เกิดนวัตกรรมขึ้นว่าจะพัฒนาเด็กยังไงต่อไปเรื่อย ๆ. . .” (ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูซึ่งมีผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของครูแต่ละคนนั้นแตกต่างกันตามระดับของความต้องการและศักยภาพการทำงานของแต่ละบุคคล ดังนั้นการให้ความหมายเกี่ยวกับวิธีการที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจึงแตกต่างกัน กล่าวคือครูบางคนที่ไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นในตัวเองมองว่าวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมักจะเป็นในลักษณะการเป็นผู้รับ(passive) เช่น การให้คำชมเชย การจัดบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวย การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศ เป็นต้น “. . . ถ้าเราต้องการอะไรในเรื่องที่สอน เขาจะหาให้หมด ก็เลยทำให้เรามีกำลังใจในการทำงาน คือ ผู้บริหารเอาใจใส่ สนับสนุน และให้กำลังใจ . . . ” (ครู12, 18 มีนาคม

2552) ส่วนครูที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงให้ความหมายต่อวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในลักษณะของการเป็นผู้ปฏิบัติ (active) เช่น การให้อิสระในการทำงาน การมอบหมายงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ เป็นต้น ". . . การที่เราได้มีโอกาสรับผิดชอบงานสำคัญ ๆ อย่างเป็นทีมพัฒนาของโรงเรียนอย่างนี้ ก็ทำให้เราต้องกระตือรือร้น แล้วก็พยายามมากขึ้น เพราะมันเป็นงานใหม่ด้วย ใคร ๆก็ไม่เคยทำมาก่อน ก็ว่าไปเรียนรู้เอา แต่พอเราทำได้ก็ภูมิใจนะ . . . " (ครู 11, 18 มกราคม 2552) แต่ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดครูต่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูทำให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

1.2 มีศักยภาพในการทำงานและเชื่อมั่นในศักยภาพของตน

ศักยภาพในการทำงานของครูเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวครูแต่ละคน ศักยภาพในการทำงานของครู ได้แก่ การมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ กำลังกาย กำลังใจ กำลังสติปัญญา ซึ่งไม่จำกัดเพียงแค่ศักยภาพในการทำงานคนเดียวเท่านั้นแต่ครอบคลุมถึงศักยภาพในการทำงานเป็นทีม การประสานงานกับเครือข่ายเพื่อมาช่วยสนับสนุนการทำงาน การจัดแหล่งเรียนรู้ การทำเอกสารหรือผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ส่งผลให้ครูมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ เนื่องจากการที่ครูได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมนั้นได้ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ของครูให้งอกเงยขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการได้เข้าร่วมการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การอบรมพัฒนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น ๆ การมีเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพ รวมทั้งการสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการทำงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งการสนับสนุนเหล่านี้ทำให้ครูได้รับประสบการณ์ซึ่งก่อให้เกิดการรับรู้ถึงความสามารถของตนและทีมงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ของครูที่ว่า

. . . แม่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นก็เพราะ ผอ.วินัย (นามสมมติ) นี่แหละ คือ ท่านจะสนับสนุนให้ครูไปอบรม ส่วนครูที่ไปอบรมมาแล้วก็ต้องมาอบรมต่อให้ครูที่โรงเรียนทุกคนทำเป็น มาสอนมา พาเราทำตอนปิดเทอม ตอนนี้แม่ กับแม่นิศา(นามสมมติ) ก็ทำงานพวกใบงาน พิมพ์แผนฯ [แผนการจัดการเรียนรู้] ทำแผ่นพับอะไรอย่างนี้ได้ ขนาดว่าไม่เคยทำเลยนะ ท่านก็เคี่ยวเข็ญว่าต้องทำให้ได้ ต้องทำให้เป็น ท่านก็จะบอกว่า " ไม่มีใครแก่เกินเรียน " ครูในโรงเรียนทุกคนก็ทำเป็น เวลามีงานอะไร ครูก็จะทำผลงานชิ้นงานของตัวเองได้ ไม่ต้องรอหรือไปจ้างคนอื่นมาทำให้. . .

(ครู14, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

". . . ผอ.ให้การสนับสนุนให้เราทำงานได้ด้วยความมั่นใจนะ กล้าทำอะไร ๆที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน กล้ามั่นใจเพราะเวลาเราทำอะไรแล้ว ผอ.เห็นด้วยกับความคิดของเรา สนับสนุนเรา เอ้อ...ดี เราก็จะกล้าและมั่นใจที่จะทำ เราก็อยากจะทำงานนั้นให้สำเร็จ. . .." (ครู7, 8 กุมภาพันธ์ 2552)

นอกจากนี้การที่ครูได้ฝึกฝนและเรียนรู้ทักษะต่าง ๆโดยผ่านกระบวนการทำงานนั้นนับว่าเป็นการสนับสนุนให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองได้ดีอีกวิธีหนึ่ง เช่น การได้เป็นผู้นำในการทำงาน ได้มีประสบการณ์ทำงานที่ท้าทายความสามารถกว่างานที่ทำอยู่เป็นประจำเพียงแค่งานการสอน ครูจึงเกิดความชำนาญในงานที่ทำอย่างหลากหลายมากขึ้น รวมทั้งเกิดแรงจูงใจจากการที่ได้รับอำนาจและได้รับการยอมรับให้ทำงานที่สำคัญของโรงเรียน

. . . การที่ ผอ. มอบหมายงานให้ไปนิเทศครูในช่วงชั้น ก็ทำให้เรามีความสามารถ

ในการนิเทศมากขึ้น ตอนแรก ๆก็ไม่ค่อยกล้าเท่าไหร่ ผอ.ก็จะแนะนำว่าเวลาไปนิเทศเราต้องสังเกต ต้องประเมิน หรือให้ข้อเสนอแนะเรื่องอะไรบ้าง ให้คิดว่าการที่เรามานิเทศครูเขาจะช่วยให้ครูได้ปรับปรุง หรือว่าแก้ไขส่วนที่ยังไม่ดีที่เขาอาจจะไม่รู้ตัว แล้วก็ช่วยให้ครูเขารู้จุดดี จุดเด่นด้วย เวลาเราไปนิเทศก็จะมีแบบฟอร์มด้วยว่ามีรายการอะไรบ้างที่จะไปนิเทศครูแต่ละคน พอได้ทำบ่อยเข้าก็ไม่ค่อยยากแล้ว ครูเขาก็ให้ความร่วมมือดี . . .

(ครู13, 19 กุมภาพันธ์ 2552)

ทั้งนี้ครูให้ความเห็นว่าบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนมีส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน กล่าวคือหากเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันจะทำให้ครูรู้สึกสบายใจที่จะตัดสินใจหรือลงมือดำเนินงานต่าง ๆด้วยความมั่นใจ "... เพื่อนร่วมงานเกี่ยวไหม? พี่ว่าเกี่ยวนะ เพราะเวลาทำงานระบบ เราต้องประสานงานกับครูคนอื่น ๆ ถ้าเขาไม่ช่วยเราก็คงทำงานไม่สำเร็จ เราต้องทำงานเป็นทีม ยิ่งทีมพัฒนาด้วยแล้วยิ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทีมทำอย่างมาก ถ้ามีประเภทว่าโน่นว่านี่ ไม่เอาไม่ทำ มันก็บั่นทอนกำลังใจคนทำงานนะ... "(ครู10, 10 มกราคม 2552)

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูทำให้ครูมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้นประกอบขึ้นจากการที่ครูรับรู้ว่าตนมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะภายในตัวครูเองอันเกิดจากการได้รับการสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆทั้งจากการเข้ารับการฝึกฝน อบรม และพัฒนาขึ้นจากการได้มีประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย เป็นผู้ลงมือทำงานด้วยตนเองและทีม รวมทั้งสามารถเกิดขึ้นได้จากการที่ครูได้รับการให้ความมั่นใจจากผู้บริหาร การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นที่มีความหมายต่อครู ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจยังเป็นการส่งเสริมให้ให้ครูได้รับรู้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

1.3 มีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

การเปิดโอกาสให้ครูได้มีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นการแสดงให้เห็นถึงการกระจายอำนาจของผู้บริหารไปยังครูผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งครูให้ความเห็นว่าการที่ครูมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้นเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้อย่างชัดเจน เนื่องจากการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จนั้นครูจำเป็นต้องอาศัยอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ที่เหมาะสมเพียงพอ และบุคลากรทีมงานที่เต็มใจร่วมกันทำงาน

. . . ที่โรงเรียนของเราจะบริหารงบประมาณในรูปแบบของโครงการต่าง ๆตามแผนปฏิบัติการครับ ในเรื่องงบประมาณก็จะมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบโครงการไต่ไปบริหารจัดการกับทีมของเขา อาจจะมีข้อจำกัดบ้างว่าเราไม่ได้มีงบฯมากมาย แต่ก็ใช้วิธีการให้ทุกคนได้รับรู้ข้อมูลเรื่องงบประมาณร่วมกัน ก็ให้การเงินโรงเรียนเขาชี้แจงทุกครั้งที่เห็นว่าสมควร พอครูเขารู้ว่าโรงเรียนเรามีงบประมาณเท่านี้ ๆ เขาก็จะหาวิธีบริหารจัดการของเขาเองได้. . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

. . . ห้องที่พี่นาสอนเนี่ย ตอนแรกก็จะเป็นแค่ห้องเดียว แต่ช่วงปี'49 เด็กจะเยอะมากก็เลยขอ ผอ.ว่าขอขยายห้องได้ไหม ตอนแรกห้องทางนี้จะเป็นห้องดนตรีไทยเนาะ พี่ก็อธิบายให้ท่านฟังว่า

เด็กเยอะ แออัด กิจกรรมของปฐมวัยต้องมีการเคลื่อนที่ มีกิจกรรมเคลื่อนไหวและจังหวะอย่างนี้ เราจัดกิจกรรมไม่สะดวก ผอ.ก็เลยให้ย้ายห้องดนตรีไปทางอาคารหลังโน้น แล้วก็ให้นักการทุบผนังนี้ออก ก็เลยได้ห้องที่กว้าง เด็ก ๆก็ได้ทำกิจกรรมได้สบายขึ้น ก็ถือว่า ผอ.เอาใจใส่ เป็นคนกล้าตัดสินใจ มีอะไรก็ให้บอก ก็ชื่นชมท่านตรงนี้แหละ . . .

(ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

การสนับสนุนให้ครูมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้นเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงานแก่ครู ทำให้ครูมีความเต็มใจที่จะทำงาน ลงมือทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานนั้น เมื่อมีข้อบกพร่องหรือเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินงานครูจะแสวงหาวิธีการเพื่อแก้ไข ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ดังจะเห็นกรณีที่ครูประจำชั้นและฝ่ายวิชาการของโรงเรียนได้กำหนดการสอนซ่อมเสริมนักเรียนไว้ในช่วงเวลาชั่วโมงสุดท้ายของแต่ละวัน แต่เมื่อดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งพบว่านักเรียนไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนซ่อมเสริมเท่าที่ควรเนื่องจากนักเรียนบางส่วนต้องไปฝึกซ้อมกีฬาและรีบเร่งกลับบ้าน ฝ่ายวิชาการและครูจึงปรึกษาหารือกันและปรับเปลี่ยนเวลาสอนซ่อมเสริมจากชั่วโมงสุดท้ายมาเป็นช่วงเวลาพักกลางวันแทน และให้อิสระแก่ครูประจำชั้นว่าอาจจะนัดหมายกับนักเรียนสอนซ่อมเสริมในช่วงเวลาอื่นได้ตามความเหมาะสม ซึ่งในกรณีนี้ผู้บริหารได้ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่คณะทำงานและดำเนินการได้ตามความเหมาะสม รวมทั้งให้กำลังใจในสิ่งที่ครูได้พยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และชื่นชมความเอาใจใส่ต่อการจัดการศึกษาของครูโดยให้ข้อเสนอแนะในรายงานผลการสอนเพิ่มเติมว่า ". . . จากรายงานทุกคนได้พยายามเพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาการอ่านได้ดีขึ้น ให้ปฏิบัติต่อเนื่องโดยใช้ระบบคุณภาพ ขอชมเชยในความเอาใจใส่ของครูทุกคน. . . " (รายงานผลการสอนเพิ่มเติม, 2547)

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นการสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานซึ่งเป็นผลจากการกระจายอำนาจของผู้บริหารสู่ครูผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อการปฏิบัติงานและเสริมกำลังใจในการทำงานของครู นอกจากนี้การที่ครูมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ นั้นถือได้ว่ามีความสำคัญที่ทำให้ครูสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายเช่นกัน

1.4 มีอิสระในการตัดสินใจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูทำให้ครูรับรู้ได้ถึงมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆในการทำงานซึ่งในทัศนะของครูมองว่าการที่ผู้บริหารให้อิสระในการริเริ่ม วางแผน ลงมือทำด้วยความเชื่อมั่นในวิธีการและขั้นตอนที่ครูได้กำหนดเอง รวมไปถึงการมีอิสระในการแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนางานของตนเองนั้นเป็นการส่งเสริมให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงานอันเกิดจากแรงขับจากภายใน ซึ่งส่งผลให้ครูใช้ความพยายามทั้งหลายทุ่มลงไปในการทำงาน การส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานนั้นยังเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับสูงโดยมีพื้นฐานมาจากความเชื่อถือและไว้วางใจของผู้บริหารที่มีต่อครู เป็นการแสดงให้เห็นถึงทัศนคติหรือข้อสมมติฐานของผู้บริหารที่มีต่อครูว่าเป็นคนมีความรับผิดชอบสูง บ่งบอกถึงระดับของการกระจายอำนาจของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยครูให้ความเห็นว่าการมอบหมายงาน การให้มีส่วนร่วม และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามแม้จะไม่มีการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการแต่ผู้บริหารสามารถส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีอิสระในการตัดสินใจและมีอิสระในการทำงานได้โดยการลดบทบาทของการกำกับควบคุมที่เข้มงวดแต่เน้นบทบาทของการสนับสนุน ช่วยเหลือให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยการนิเทศแบบกัลยาณมิตร ติดตามความคืบหน้าของงานตามระยะเวลาที่

สมควร ให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์ เป็นต้น ซึ่งผลจากการที่ครูมีอิสระในการคิดและตัดสินในนั้นทำให้ครูสามารถสร้างสรรค์ผลงานด้วยความริเริ่มและนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในตัวเอง ดังที่ปรากฏในพื้นที่วิจัย ได้แก่ โรงเรียนสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 เรื่อง ซึ่งครูทุกคนยอมรับในกติกานี้และต่างรับผิดชอบดำเนินการ และส่งรายงานวิจัยในชั้นเรียนต่อฝ่ายวิชาการซึ่งได้รับมอบหมายให้นิเทศ ติดตามความคืบหน้าการทำงาน ก่อนที่จะเสนอต่อผู้บริหารเป็นลำดับต่อไป ทำให้แต่ละปีครูแต่ละคนได้เกิดการพัฒนางานของตนอย่างอิสระภายใต้การช่วยเหลือและสนับสนุนจากฝ่ายวิชาการและผู้บริหาร ส่งผลให้ครูสามารถสร้างนวัตกรรมของตนเองซึ่งมีความเป็นมาจากการที่ครูพบปัญหาในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับนักเรียนในชั้นของตน ดังเช่นคำกล่าวของครูปฐมวัยคนหนึ่งที่ว่า ". . . เด็กส่วนมากมีพัฒนาการด้านสติปัญญาไม่ค่อยดีเท่าไหร่ ก็เลยคิดว่าถ้าเราพัฒนานวัตกรรมเป็นสื่อขึ้นมาซัก 20 ชุด แล้วก็มีกล่องสื่อทวีปัญญา มีแบบฝึกให้เด็กเป็นชุด ๆ เด็กก็น่าจะมีพัฒนาการด้านสติปัญญาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์. . . " (ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552) ครูผู้สอนคณิตศาสตร์กล่าวว่า ". . . อย่างเทอมนี้พี่ก็ใช้นวัตกรรมการสอนคณิตศาสตร์จากเรื่องราวและภาพ เพราะเด็ก ป.1 เขาจะสามารถเรียนรู้ได้ดีถ้ามีภาพประกอบ แล้วเด็ก ๆเขาก็ได้ฝึกจินตนาการ ได้พูด ได้เล่าเรื่อง เวลาเรียนเขาก็มีความสุข . . . " (ครู4, 12 มิถุนายน 2552)

จากตัวอย่างผลงานที่เกิดขึ้นรวมถึงกระบวนการทำงานของครูในโรงเรียนแห่งนี้แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในมิติของการมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อให้การทำงานเหล่านั้นเกิดจากความต้องการพัฒนางานของครูเอง ซึ่งส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและทุ่มเทความพยายามในการทำงาน ทั้งนี้ต้องอาศัยความไว้วางใจจากผู้บริหารในอันที่จะยอมกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ครูให้ได้มีส่วนรับผิดชอบการทำงานต่าง ๆด้วยตนเอง รวมทั้งครูเองก็ต้องแสดงให้ผู้บริหารเห็นถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจ และรับผิดชอบงานให้เป็นที่ประจักษ์ประกอบกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความหมายต่อคนในปรากฏการณ์ในฐานะที่เป็นกระบวนการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีศักยภาพและความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อันเกิดจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน มีศักยภาพและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนว่าสามารถทำงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยครูรับรู้ได้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีเป้าหมาย ดังนี้

2. เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายการทำงานด้านการจัดการศึกษาและเป็นไปเพื่อสนองต่อความต้องการของบุคลากรซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของครู ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญ เจตคติต่อการทำงาน รวมทั้งพัฒนาความเชื่อมั่นในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานในหน้าที่การสอนและงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ครูมีความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานที่เกี่ยวข้องตามภาระงานที่ครูและโรงเรียนต้องดำเนินการให้บรรลุผล อีกทั้งนำไปสู่ความก้าวหน้าในวิชาชีพและเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังที่ผู้บริหารได้กล่าวถึงการมุ่งพัฒนาศักยภาพของครูให้เป็นครูมืออาชีพว่า ". . .ที่บอกว่าครูมืออาชีพ ก็หมายถึงการที่ครูมีความรู้ ความสามารถในงานที่ทำ เขาสามารถรับผิดชอบงานได้ด้วยตนเอง ทำงานให้ออกมาดี มีคุณภาพ ถ้ามีปัญหาอะไรก็บริหารจัดการได้ เหมือนอาชีพอื่น ๆล่ะครับ อย่างเวลาที่เขาเรียกว่ามืออาชีพ ก็แสดงว่าฝีมือเขาดี เก่ง เป็นที่ยอมรับ มันก็แบบเดียวกันกับคำว่ามืออาชีพของครูน่ะครับ. . . " (ผู้บริหาร1,18 มกราคม 2552) ทั้งนี้ครูมองว่าหากครูมีพลังอำนาจในการทำงานนั้นแสดงว่าครูมีความสามารถที่จะทำ มีจิตใจที่ฮึกเหิม มีแรงจูงใจที่จะทำงาน มีความเชื่อมั่นใน

การทำงานนั่นแสดงว่าครูมีความสามารถที่จะทำ มีจิตใจที่ฮึกเหิม มีแรงจูงใจที่จะทำงาน มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถทำงานต่าง ๆได้บรรลุผลสำเร็จ รวมถึงเมื่อครูรับรู้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีอิสระในการตัดสินใจในงานนั้น ๆครูจะลงมือทำงานด้วยความมั่นใจ มีความมุ่งมั่น และพึงพอใจที่จะทำงาน ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . ถ้าครูมีความรู้ในงานที่ทำ ครูก็จะสามารถทำงานออกมาได้ดี อย่างพี่ทำงานธุรการมาหลายปี ก็รู้ว่าต้องทำอะไร ยังไง ทำได้ถูกแล้วก็ส่งได้ทันตามกำหนด ครูคนอื่นเขาก็จะมองว่าเป็นคนคล่องตัว แล้วพี่ก็ได้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการมาสอน มาอบรมครูใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมต่าง ๆที่ครูเขาควรจะรู้ ควรจะทำเองได้น่ะนะ แล้วพี่ก็เลยได้รับผิดชอบเรื่องฝึกเด็ก เตรียมเด็กเวลาเขาจะมีการแข่งขันของเขตฯ พี่ก็ต้องมีความรู้เรื่องการใช้โปรแกรมต่าง ๆอย่างนี้ เพราะฉะนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจครูพี่ว่าต้องพัฒนาความรู้ของครูเป็นอันดับแรก เช่น เรื่องการเข้าอบรมอะไรต่าง ๆอย่างนี้ โรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูได้ไป ที่เขาอยากไป พี่คิดว่าคนที่มีอำนาจ ความรู้คืออำนาจ ก็ต้องเป็นคนที่มีความรู้คนที่เก่ง พึ่งตัวเองได้. . .

(ครู7, 8 กุมภาพันธ์ 2552)

. . . เรื่องพัฒนาครูก็สำคัญเพราะถ้าครูไม่มีความรู้ ไม่มีความชำนาญ การที่ ผอ. มอบหมายงานอะไรให้ก็คงไม่สำเร็จ งานอื่น ๆก็อาจจะเสียหายไปด้วย อย่างครูที่โรงเรียนเราเขาก็อยากไปอบรมกันอยู่แล้ว ยิ่งการไปอบรม ผอ.ก็สนับสนุน คือไม่ต้องลา ให้เขียนขออนุญาตไปราชการก็พอ ถ้าพอมีงบประมาณโรงเรียนก็จะช่วยค่าน้ำมันบ้าง แต่ก็ไม่ใช่เรื่องซีเรียสอะไร เพราะให้หรือไม่ให้ครูก็ไปอยู่แล้ว. . .

(ครู9, 20 พฤษภาคม 2552)

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของครูเป็นเบื้องต้น เพื่อให้ครูมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความเชื่อมั่นในการทำงานซึ่งจะส่งผลให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามที่กำหนด และย่อมส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียนต่อไป

2.2 เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่โรงเรียนมุ่งหวังดังปรากฏในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนั้นได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพของนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุด โดยสามารถวัดได้จากการมีคุณภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติ ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา และนักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน รวมทั้งมีผลงานเป็นที่ยอมรับของสังคมภายนอก โดยครูให้คุณค่าต่อการทำงานในหน้าที่ของครูว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศซึ่งมีจุดเริ่มต้นมาจากการพัฒนานักเรียน แม้โรงเรียนแห่งนี้จะเป็นเพียงโรงเรียนเล็ก ๆโรงเรียนหนึ่งแต่ครูมีความภาคภูมิใจและตั้งใจทำหน้าที่ของครู การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจึงเป็นการส่งเสริมให้ครูมีทั้งศักยภาพในการทำงานและมีความต้องการที่จะทำงาน ส่งผลต่อการลงมือทำงานด้วยความตั้งใจและทุ่มเทโดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ซึ่งครูเชื่อว่าหากครูมีความรู้ความสามารถ มีกำลังใจในการทำงาน และได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือก็จะสามารถทำหน้าที่ทั้งในงานการสอนและงานอื่น ๆที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดีและส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา

. . . อาชีพครูเป็นอาชีพที่ได้บุญนะพี่ว่า เด็กแต่ละคนที่มาที่นี่ก็แตกต่างกัน พ่อแม่ของเขาก็คาดหวังให้เราสอนลูก ๆให้เป็นคนเก่ง คนดี ว่านอนสอนง่าย อย่างแม่ของพี่ปลูกฝังเสมอว่าโรงเรียนคือนาเรา โรงเรียนแห่งนี้ก็คือนาของเรา เราต้องตั้งใจสอนให้ดีที่สุดเพื่อพัฒนาคุณภาพของเด็กให้เขา

เป็นคนที่มีคุณภาพ เพราะฉะนั้นคติพจน์ประจำใจของพี่ก็คือ "อย่าอยู่ไปวัน ๆ" ต้องทำงานให้มีอะไรเกิดขึ้นทุกวัน . . .

(ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

นอกจากความมุ่งมั่นตั้งใจของครูแล้วนั้นแนวความคิดหลักหรือเป้าหมายสำคัญในการทำงานของผู้บริหารถือว่ามีส่วนสำคัญในการผลักดัน สนับสนุนช่วยเหลือให้การทำงานของครูบรรลุผลสำเร็จเช่นกัน ซึ่งพบว่าเป้าหมายการทำงานของผู้บริหารสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานของครูในแง่ที่ว่า

. . . เป้าหมายในการบริหารงานของผมคือคุณภาพของนักเรียนนั้นสำคัญที่สุดครับ จะทำยังไงให้เด็กของเรามีคุณภาพ เป็นคนดีของสังคม เป็นคนเก่ง สามารถทำงานเลี้ยงดูชีวิตตัวเอง ครอบครัว เป็นกำลังของประเทศชาติ และผมคิดว่าเป้าหมายในการทำงานของผอ. ของครู ก็ควรเน้นเรื่องนี้ครับ ต้องนึกถึงนักเรียนมาก่อน ไม่ใช่ไปเน้นเรื่องประกอบอื่น ๆที่ยังไม่ใช่เรื่องสำคัญ เพราะถ้านักเรียนเขาได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานแล้วจริง ๆนะครับ ผมว่าครูเองก็จะมีความก้าวหน้าเหมือนกัน . . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพของนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติและการยอมรับของสังคม

2.3 เพื่อให้เกิดการยอมรับในตัวของบุคลากรของโรงเรียน ความต้องการการยอมรับทั้งที่เป็นการยอมรับและเห็นคุณค่าในตนเองที่สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ว่าครูโรงเรียนวิทยะมีความสามารถมีคุณภาพสมควรได้รับการยกย่อง ชมเชย รวมทั้งมีผลสืบเนื่องไปถึงการให้การยอมรับว่าผู้บริหารมีศักยภาพในการบริหารงานจนสามารถทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ มีผลงานดีเด่น และมีชื่อเสียง สามารถเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนอื่น ๆได้ในฐานะที่เป็นโรงเรียนอันดับหนึ่งประจำอำเภอ ดังคำกล่าวของครูว่า". . . เวลาเราทำงาน เราก็อยากให้ผอ.เป็นกองหนุนให้เรา ถ้าผอ. เห็นด้วยกับความคิดของเรา เราก็มั่นใจในการทำงานมากขึ้น เวลาเสนอชื่อให้ได้รับรางวัลก็ต้องรู้จักเสนอชื่อลูกน้องตัวเองด้วย ไม่ใช่ทำงานแทบตายแต่ไม่เคยได้รับรางวัลอะไรกับเขา. . . " (ครู8, 8 พฤษภาคม 2552) ครูหัวหน้างานวิชาการกล่าวว่า ". . . ความภาคภูมิใจในงานที่ทำก็อยู่ที่การที่เราทำงานแล้วมีคนยอมรับในความคิดของเรา ยอมรับในผลงานของเรา เช่น ตอนที่เราจัดค่ายวิชาการนี่มีคนชมเยอะ ว่าทำได้ดี พี่ก็ภูมิใจ เอ้อ..มันชื่นใจ มันเป็นการเพิ่มความมั่นใจในการทำงานต่อ ๆไปได้มากเลย แต่ถ้างานไหนที่เราอุตส่าห์ทำแล้วยังมีคนมาว่า นี่มันก็ห้อเหมือนกัน . . . " (ครู10, 10 มกราคม 2552)

. . . นอกจากเพื่อนร่วมงานจะเป็นแรงบันดาลใจให้เราทำแล้ว ก็จะมีเพื่อนจากโรงเรียนอื่น ๆนะที่ทำให้เราฮึดมาจนถึงทุกวันนี้ คือเขาจะมองว่าเราเก่ง แล้วในเมื่อเขามองว่าเราเก่งแล้ว ถ้าเราทำไม่ได้ ทำไม่สำเร็จ หรือถ้าเขาถามเรามาแล้วเราตอบไม่ได้ เราจะรู้สึกยังไง นี่เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้เราต้องขยันนะ อย่างเขามองว่าเราขยัน ใคร ๆก็ยอมรับว่าครูโรงเรียนนี้คุณครูมีคุณภาพ อย่างผอ.ไปไหน เขาก็วางใจได้ ครูไม่ออกไปไหน ครูจะรับผิดชอบงานสอนตลอด. . .

(ครู12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

. . . ครูของเรานี่ผมว่าก็ไม่ใช่ธรรมดาครับ เขาเป็นครูที่มีความตั้งใจสูง มีจิต

วิญญาณความเป็นครู แต่ละคนเขาก็จะมีเอกลักษณ์ส่วนตัวของเขา มีประสบการณ์ ความชำนาญที่ต่าง ๆกัน ผมเป็นผู้บริหารก็พยายามครับ พยายามดึงเอาจุดเด่นของแต่ละคนออกมาใช้กับการทำงาน บางทีถ้าดูแล้วทำคนเดียวน่าจะไม่ไหว ก็จะสนับสนุนให้ทำเป็นทีมครับ แต่เรื่องทีมจริง ๆก็ต้องใช้เวลามาก แต่ก็พยายามปลูกฝังไปเรื่อย ๆ เพราะมันจะมีจุดดีในระยะยาว อย่างความสามัคคี ความมีน้ำใจต่อกัน เข้าใจกัน ก็จะได้ครับ . . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

จะเห็นได้ว่าเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นไปเพื่อการพัฒนาศักยภาพการทำงานของครู เพื่อให้สามารถพัฒนางาน พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งก่อให้เกิดการยอมรับในความรู้ความสามารถและการเห็นคุณค่าในตนเองและต่อองค์การ โดยมีวิธีการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่แตกต่างกันตามการรับรู้และลักษณะของงานของครูแต่ละคน จำแนกเป็นประเภทของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ดังนี้

3. ประเภทของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่ปรากฏในปรากฏการณ์จำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้างและการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจ

3.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้าง (teachers' structural empowerment) เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้บริหารให้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การแก่ครู ให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ครูเข้าถึงแหล่งอำนาจในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแหล่งอำนาจที่เป็นทางการเพื่อทำให้ครูมีอำนาจและรับรู้ถึงอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน มีอิสระในการตัดสินใจ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆเพื่อให้ครูมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหารให้อำนาจอย่างเป็นทางการในลักษณะให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ให้การรับรองการปฏิบัติงาน หรือให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย มีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ซึ่งในเรื่องนี้ผู้บริหารมีวิธีการดำเนินการที่ชัดเจนและเอาใจใส่อย่างจริงจังทั้งยังได้กระตุ้นให้ครูเป็นผู้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ด้วยการมอบหมายให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าอ่านข่าวจากทั้งหนังสือพิมพ์และจากสื่ออื่น ๆแล้วนำมารวบรวมและเสนอต่อที่ประชุม การมอบหมายให้ครูไปศึกษา เรียนรู้ และนำเสนอสิ่งที่ได้เรียนรู้มานั้นมาถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงานในกิจกรรมการประชุมสัมมนาวิชาการก่อนเปิดภาคเรียน ครูเข้าถึงแหล่งอำนาจอีกลักษณะหนึ่ง คือ การได้รับการจัดสรรทรัพยากรและสิ่งจำเป็นที่สนับสนุนให้การทำงานสามารถดำเนินการไปได้อย่างคล่องตัว โดยให้อยู่ในรูปแบบของการดำเนินการตามโครงการที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี ให้ทีมงานได้บริหารจัดการทรัพยากรของตนเองโดยอิสระและสนองต่อเป้าหมายของแต่ละโครงการ

. . .สิ่งที่ ผอ. ช่วยให้เรามีความมั่นใจในการทำงาน คือ ท่านจะประชุมมอบหมายงานนะ เวลามีนโยบายเข้ามาให้เราทำโน่นทำนี่ก็จะเข้าที่ประชุมก่อน พูดคุยกันให้รับทราบทั่วกันทุกคน แล้วก็ค่อยมอบหมายงาน อย่างงานวิชาการฝ่ายวิชาการก็จะเป็นหลักเลย จะทำงานร่วมกับคณะครูคนอื่น ๆตามที่เกี่ยวข้อง แล้วก็มีหน้าที่ประเมินโครงการด้วยตลอด. . .

(ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

. . .ผอ. จะประชุมทุกวัน คือเป็นประชุมย่อยที่หน้าเสาธง ตอนเด็กเขาทำกิจกรรมหน้าเสาธง ครูก็ไปรวมกันตรงนั้น ผอ.มีอะไรท่านก็จะพูด เอามาแจ้ง เอามาปรึกษา หารือกัน อย่างมีหนังสือจากเขตฯ [สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา] แจ้งให้เราทำอะไรก็แจ้งครู เรื่องด่วน ๆมาโรงเรียนเราก็ส่งได้ทัน

บางทีก็ติดตามงานว่าจะถึงกำหนดส่งงานนั้นงานนี้ ขอให้ครูส่งให้ทันตามกำหนดเวลา เป็นอย่างงี้มาตลอด. . .

(ครู12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

. . .เวลาผมไปประชุมที่เขตฯ ไปรับนโยบายหรือวาระอื่นที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนก็จะนำมาเข้าที่ประชุมครับ ทุกวันประมาณสองโมงสิบห้า แต่ก็ไม่ได้เคร่งครัดว่าครูต้องมาครบทุกคน ถ้าใครมีภารกิจก็ไม่เป็นไร อย่างในสมัยพุทธกาลก็คือ หลักอัปริหานิยธรรม 7 เราเอามาข้อหนึ่งคือ หมั่นประชุมอยู่เป็นนิจ หรือจากการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วก็จะให้เลขาฯเขานำมาแจ้งกับที่ประชุมคณะครูอีกครั้งหนึ่งเพราะการทำงานต้องให้รับรู้รับทราบกันทั่วถึง เวลาทำงานอะไรก็จะได้เข้าใจให้ตรงกัน ไม่ใช่ไปคนละทิศคนละทาง. . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้างอีกลักษณะหนึ่ง คือ การที่ครูได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่าง ๆเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ เช่น ฝึกอบรม ร่วมประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาต่อ รวมถึงการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้นเองซึ่งถือได้ว่าเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้างที่จำเป็นสำหรับการทำงาน

3.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจ (teachers' mental empowerment) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ๆที่เกี่ยวข้องกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึกมั่นใจในศักยภาพ เชื่อมั่นในคุณค่าและความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์การเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การแต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยอาศัยความสัมพันธ์และการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล ในลักษณะที่ครูได้รับการสนับสนุนซึ่งมีผลต่อกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้รับรางวัลหรือการยอมรับยกย่องชื่นชม ดังตัวอย่างเมื่อมีการให้โรงเรียนเสนอชื่อบุคลากรเพื่อรับรางวัลหรือได้รับการยกย่องเชิดชูในโอกาสต่าง ๆ ผู้บริหารจะนำมาแจ้งในที่ประชุมว่าครูคนใดมีความประสงค์จะขอรับรางวัลดังกล่าวหรือต้องการจะส่งผลงานเพื่อเข้ารับการคัดเลือก โดยผู้บริหารพูดโน้มน้าวให้ครูเห็นคุณค่าของรางวัลหรือสิ่งที่จะได้รับว่าเป็นรางวัลที่มีเกียรติ เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถของครู อีกทั้งพูดให้ความเชื่อมั่นว่าครูในโรงเรียนเองก็มีคุณสมบัติเพียงพอที่จะได้รับรางวัลหรือได้รับวิทยฐานะดังกล่าว เมื่อครูพิจารณาแล้วเห็นว่าตนเองมีคุณสมบัติก็จะยกมือแจ้งความจำนงหรือหากไม่มีใครเสนอตัว ในที่ประชุมจะร่วมกันพิจารณาและเสนอชื่อเพื่อนร่วมงานว่าใครเหมาะสมที่จะได้รับรางวัลนั้น ๆ ผู้บริหารเองมีบทบาทในการกระตุ้นให้เกิดการระดมความคิดและจูงใจด้วยการพูดให้ความมั่นใจแก่ครู ทำให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร

. . .ผอ. เป็นคนดี ท่านให้เราพัฒนาตน ถ้ามีการอบรมก็จะให้ไป อย่าอยู่เฉย เพราะ ผอ. เป็นนักวิชาการ อยากให้เราพัฒนาตนเอง พอมีหนังสือมาให้ยื่นเรื่องขอทำอาจารย์ 3 [วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ] ผอ. ก็บอกให้ทำไป ยื่นไป ต้องทำให้ได้ ผอ. จะเข้มวิชาการ นี่แหละคือสิ่งที่ ผอ. สนับสนุน ครูก็เลยมีความมุ่งมั่นตั้งใจ. . .

(ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

แต่ละปีครูในโรงเรียนแห่งนี้มักจะได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติทั้งในระดับศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับประเทศ เช่น ได้รับรางวัลครูดีใน

ดวงใจ รางวัลครูดีเด่น ครูแกนนำ ได้รับวิทยฐานะที่สูงขึ้นในสัดส่วนที่สูงเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น ๆ ในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริหารยังสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์การภายนอกเพื่อให้ครูได้พัฒนาศักยภาพและความเชื่อมั่นของตนเอง เช่น ร่วมเป็นวิทยากรหรือคณะทำงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในลักษณะผู้ประเมินผลงานครูเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ วิทยากรอบรมครูแกนนำ วิทยากรอบรมการจัดการเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น (หนังสือขออนุญาตไปราชการ, 2547-2552) ซึ่งการที่ครูได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าเหล่านี้ ส่งผลให้ครูได้รับการยอมรับ มีผลต่อทัศนคติของครูที่มีต่อตนเองทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าในลงมือทำงานด้วยความทุ่มเท และใช้ความพยายามในการพัฒนางาน พัฒนานักเรียน รวมทั้งมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

จากปรากฏการณ์ในพื้นที่วิจัยพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจนี้ได้ถูกผนวกเข้ากับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้างโดยอาศัยกระบวนการทางสังคมและวิถีปฏิบัติของโรงเรียนอย่างกลมกลืน กล่าวคือในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้างไม่ว่าจะเป็นการให้อำนาจอย่างเป็นทางการ การให้ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุนด้านทรัพยากร การได้รับการอบรมพัฒนา มักจะมีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจควบคู่ด้วยในลักษณะของการจูงใจ การได้รับโอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพ การสนับสนุนให้ครูได้รับรางวัลและการยอมรับ และการสนับสนุนให้ครูได้รับรู้ความสามารถของตนเอง ได้แก่ การชื่นชมด้วยวาจา การพูดให้กำลังใจ การพูดสร้างความเชื่อมั่น การกระตุ้นทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น ทั้งนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจจะเกิดขึ้นและประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยเงื่อนไขของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียนเป็นสำคัญ นั่นคือบุคลากรในโรงเรียนต้องทำให้ครูเชื่อได้ว่าสิ่งที่พูด สิ่งที่ปฏิบัติต่อกันนั้นเป็นสิ่งกระทำด้วยความปรารถนาดี แต่หากโรงเรียนไม่สามารถทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันได้แล้วการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจย่อมเกิดขึ้นได้ยาก

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่เกิดขึ้นในปรากฏการณ์มี 2 ประเภท คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้างซึ่งเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนช่วยเหลือโดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การจากผู้บริหาร และการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจซึ่งเป็นกระบวนการที่กระตุ้นจูงใจให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองที่มีต่อการทำงาน ทั้งนี้ในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูทั้ง 2 ลักษณะดำเนินไปโดยสอดผสานกันอย่างกลมกลืน ทั้งนี้ต้องประกอบกับเงื่อนไขอื่น ๆ ทั้งเงื่อนไขเชิงบริบทและเงื่อนไขสอดแทรกซึ่งจะได้กล่าวในลำดับต่อไป

4. วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในบริบทแต่ละบริบทย่อมมีความแตกต่างกันโดยมีเงื่อนไขหลายประการเป็นองค์ประกอบทั้งเงื่อนไขระดับบุคคล ระดับองค์การ และเงื่อนไขจากภายนอกองค์การ เช่นเดียวกันกับผลการศึกษาในครั้งนี้ซึ่งพบว่าในมุมมองของครูได้ให้ความหมายต่อวิธีการที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในบริบทของโรงเรียนประถมศึกษา สามารถจำแนกได้เป็น 9 ลักษณะ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพของครู การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็น การมอบหมายงาน การสอนแนะ การมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ มีรายละเอียดดังนี้

4.1 การพัฒนาศักยภาพของครู (teachers' potential development)

ทัศนะของครูมองว่าศักยภาพในการทำงานด้านการจัดการเรียนการสอนถือได้ว่าเป็นพลังอำนาจที่จำเป็นสำหรับการทำงานของครู ด้วยเหตุที่ศักยภาพในการทำงานเป็นความสามารถหรือ

คุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งศักยภาพด้านความรู้ และทักษะความสามารถในงานที่ทำอันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ครูสามารถทำงานในหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จได้ ดังนั้นครูจึงให้ความเห็นว่าวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่จะส่งผลต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั่นคือการพัฒนาศักยภาพของครู

การพัฒนาศักยภาพของครูที่เกิดขึ้นในปรากฏการณ์เป็นไปในลักษณะของการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมพัฒนา การศึกษาต่อ การศึกษาดูงานยังโรงเรียนหรือแหล่งเรียนรู้ที่เป็นแบบอย่าง เช่น โรงเรียนที่ร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพได้จัดให้มีกิจกรรมเยี่ยมชมผลงานของแต่ละโรงเรียนที่พัฒนาให้เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหมุนเวียนกันไปแต่ละโรงเรียนในทุกภาคการศึกษา ครูเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการโครงการต่าง ๆที่โรงเรียนเข้าร่วม เช่น โครงการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ โครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพ โครงการศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง โครงการธนาคารขยะรีไซเคิล เป็นต้น รวมทั้งกิจกรรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น ซึ่งการสนับสนุนให้ครูได้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาศักยภาพในการทำงานเหล่านี้เกิดจากการสนับสนุนของผู้บริหารผู้ซึ่งมีแนวความคิดว่าการที่ครูมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆอย่างหลากหลายไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดหรือกิจกรรมที่จัดโดยองค์การอื่น ๆล้วนแล้วแต่จักก่อประโยชน์ต่อการทำงานของครูทั้งสิ้น เพราะนอกจากจะทำให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญในงานที่ทำ ได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลแล้วยังเป็นการเปิดโลกทัศน์ ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร และแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับการทำงาน รวมทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับบุคคลหรือองค์การอื่น ๆเพื่อการพัฒนาวิชาชีพต่อไปอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ของการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมพัฒนา ศึกษาดูงาน ร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์การหรือโครงการต่าง ๆนั้นไม่ได้จำกัดให้เป็นเพียงการพัฒนาศักยภาพของครูเฉพาะบุคคลเท่านั้นแต่ผู้บริหารมีแนวปฏิบัติให้ครูที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพนั้นได้นำความรู้ ทักษะที่ได้รับมาถ่ายทอดแก่ครูทุกคนในโรงเรียนให้ทราบโดยทั่วกัน กล่าวคือเมื่อครูผ่านกิจกรรมการพัฒนาใด ๆแล้วต้องจัดทำรายงานการเข้าร่วมกิจกรรมโดยละเอียดเสนอต่อผู้บริหาร จากนั้นครูได้นำเสนอสิ่งที่ได้รับจากการอบรมพัฒนาในที่ประชุมคณะครูให้ได้รับทราบโดยทั่วกันทั้งในด้านเนื้อหาสาระ แนวปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อไม่ให้พลาดข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น

หากการอบรมนั้นเป็นการอบรมปฏิบัติการที่เป็นการฝึกทักษะปฏิบัติ ในที่ประชุมคณะครูของโรงเรียนจะได้กำหนดช่วงเวลาให้ครูคนนั้น ๆได้มาเป็นพี่เลี้ยงฝึกทักษะการปฏิบัติแก่ครูคนอื่น ๆ ดังเช่น การจัดฝึกอบรมใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการทำงานและการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตแก่ครูในโรงเรียนทุกคนในช่วงปิดภาคเรียน โดยผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ ทักษะด้านนี้อยู่แล้วเข้าร่วมเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ ดูแลการฝึกอบรมครูจนตลอดโครงการ จนกระทั่งครูทุกคนสามารถพิมพ์ใบงาน จัดทำเอกสารใบความรู้ และใช้โปรแกรมอื่น ๆเพื่อประโยชน์สำหรับการจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง อีกทั้งครูสามารถสืบค้นข้อมูลเพื่อติดตามข่าวสารทางอินเทอร์เน็ต นำมาซึ่งความภาคภูมิใจในตนเองแก่ครูที่ได้รับความเอาใจใส่ได้รับคำแนะนำ การอธิบายจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ครูที่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองขึ้นมาจากที่ไม่เคยมีความรู้ หรือไม่ชำนาญในการใช้งานคอมพิวเตอร์มาก่อนส่งผลให้ครูได้มีทักษะ ความสามารถที่เป็นประโยชน์สำหรับการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง โรงเรียนเองก็ได้รับประโยชน์จากการที่สามารถเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานที่หลากหลาย เพื่อมาช่วยกันทำงานก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . อย่างงานคอมพิวเตอร์นี่ก็พอทำเองได้ ไม่ต้องรบกวนคนอื่นให้เขาทำให้เหมือนอย่างแต่ก่อน จะทำแผน ทำใบงาน สรุปคะแนน แม่ก็ทำได้แล้ว แต่ก่อนจะไม่กล้าเลยนะเพราะคิดว่า

มันยากเกินไป แต่พอ ผอ. ให้ครูนรา ครูที่เขาเก่ง ๆมาพาทำก็ทำไปได้ ความจริงมันก็ไม่ยากอย่างที่คิดหรอก เนาะ แต่ว่าแต่ก่อนก็ไม่มีใครเอาใจใส่เรื่องนี้มาก จะทำได้ไม่ได้ก็ไม่เป็นไร แต่ผอ. วินัยท่านจะเอาใจใส่นะ. . .
(ครู15, 28 มีนาคม 2552)

นอกจากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพกับองค์การภายนอกแล้วนั้น จุดเด่นของโรงเรียนแห่งนี้คือโรงเรียนจัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของครูในโรงเรียนโดยใช้ชื่อกิจกรรมว่า "การประชุมสัมมนาวิชาการ" จัดขึ้นในช่วงเตรียมการก่อนเปิดภาคเรียน โดยผู้บริหารและคณะครู ร่วมกันวางแผนการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่ก่อนปิดภาคเรียน กล่าวคือ ในที่ประชุมคณะครูมีการมอบหมายภาระงานให้ครูแต่ละคน ครั้งละ 2-3 คนได้ไปศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในหัวข้อที่ตนสนใจ 1 เรื่อง เช่น เรื่องการทำวิจัยในชั้นเรียนด้านคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน การประเมินผลโดยใช้ Rubrics score การจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน เป็นต้น หรืออาจจะนำผลที่ได้รับจากการเข้าร่วมการอบรมพัฒนา การประชุมต่าง ๆในช่วงปิดภาคเรียนนั้น ๆนำมาเสนอต่อที่ประชุมสัมมนาวิชาการอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ซึ่งจัดขึ้น 3 วัน กิจกรรมนี้ครูที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารจะมีบทบาทเป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้ สร้างความเข้าใจตามประเด็นหัวข้อเรื่องที่รับผิดชอบ และทำแบบทดสอบในเรื่องนั้น ๆมาทดสอบเพื่อวัดความรู้ความเข้าใจของครูผู้เข้าร่วมกิจกรรม ทั้งนี้ผู้บริหารจะมอบรางวัลแก่ครูที่สามารถทำคะแนนได้สูงสุดเพื่อเป็นกำลังใจ และในทุกครั้งผู้บริหารจะได้ชี้แจงแนวนโยบายใหม่ ๆที่ได้ร่วมประชุมมาจากหน่วยงานต้นสังกัดที่โรงเรียนต้องปฏิบัติให้ครูได้รับทราบโดยทั่วกันเพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ และสร้างความมั่นใจในการทำงานแก่ครูในภาคเรียนต่อไป

การพัฒนาศักยภาพในการทำงานของครูในรูปแบบต่าง ๆนั้นถือได้ว่ามีส่วนสำคัญที่ทำให้ครูเกิดพลังอำนาจด้านการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและมีผลกระทบต่อครูทุกคน เนื่องจากความรู้ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญที่ได้เรียนรู้นั้นครูได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและได้ส่งเสริมให้ครูมีความเชื่อมั่นในการทำงานต่าง ๆเพิ่มมากขึ้น เพราะความรู้ความชำนาญในงานที่ทำนั้นได้ช่วยขจัดปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดจากความลังเลสงสัย ไม่กล้าตัดสินใจ รวมทั้งช่วยป้องกันการดำเนินงานที่ผิดพลาดลงไปได้ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า ". . . ที่ไปอบรมกันก็เพราะครูเราเองก็อยากรู้ อยากทำเป็นอาจจะต้องเสียเวลาสำหรับการสอนไปบ้าง แต่พี่คิดว่าคุ้มนะเพราะเมื่อเรากลับมาทำงานเราก็ได้ความรู้กลับมา จะทำอะไรก็มั่นใจไม่มีใครมาว่าได้. . . " (ครู12, 18 กุมภาพันธ์ 2552) ทั้งนี้พบว่าผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทอย่างยิ่งที่ให้ความสำคัญแสดงความมุ่งหวังที่จะพัฒนาครู และให้โอกาสแก่ครูได้เรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยไม่นำเงื่อนไขด้านความอาวุโสของครูมาเป็นเงื่อนไขหรือข้อแก้ตัว กล่าวคือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแต่ละคนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจนเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเด่นชัดจนกระทั่งสามารถเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการประชุม ประสานงาน นำเสนอผลการดำเนินงานในเรื่องนั้น ๆ และยังสามารถเป็นพี่เลี้ยง เป็นที่พึ่งพาแก่ครูคนอื่น ๆในโรงเรียนได้ ได้แก่ ครูด้านการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ครูด้านการวิจัยในชั้นเรียน ครูด้านการจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน ครูด้านคุณธรรมจริยธรรม และครูด้านการจัดประสบการณ์แบบมอนเตสเซอรี่ (สำหรับเด็กปฐมวัย) เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าตามทัศนะของครูแล้วการพัฒนาศักยภาพของครูเป็นวิธีการหนึ่งของเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ด้วยเหตุที่การพัฒนาศักยภาพของครูได้ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการสนับสนุนให้ครูมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญในการทำงาน นำไปสู่การมีศักยภาพในการทำงานและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถทำงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้

4.2 การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็น (support for necessary resource and information)

ในสภาวการณ์ที่ครูได้รับความคาดหวังให้สามารถดำเนินการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติและผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รวมทั้งสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนนั้นเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ครูต้องการการสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างเพียงพอ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เวลา อาคารสถานที่ และบุคลากร รวมทั้งสารสนเทศที่จำเป็นและเป็นประโยชน์สำหรับการทำงาน ซึ่งการทำงานภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐนั้นเป็นสภาวการณ์ที่บุคลากรทุกคนทราบและตระหนักดี แม้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรจะเป็นอุปสรรคสำหรับการทำงานอยู่มากแต่ก็ถือได้ว่ามีข้อดีที่ปรากฏให้เห็นได้ กล่าวคือในการสนับสนุนด้านทรัพยากรนั้นโรงเรียนได้ดำเนินการโดยให้ครูมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลแนวปฏิบัติที่เป็นระเบียบทางราชการแล้วนำมากำหนดเป็นแนวปฏิบัติสำหรับโรงเรียนร่วมกัน อันเกิดจากการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนอย่างเปิดเผยในที่ประชุมคณะครูเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ยุติธรรม โปร่งใส เกิดประโยชน์คุ้มค่า และก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรในลักษณะของการแบ่งปันกันใช้เพื่อให้เกิดความเพียงพอต่อการใช้งาน ทำให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรและอาคารสถานที่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ตกลงร่วมกัน โรงเรียนให้อำนาจแก่ครูผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆได้นำไปบริหารจัดการโดยคณะทีมงาน และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานทุกโครงการอย่างเป็นรูปธรรมและตรวจสอบได้ ซึ่งการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานของครูนั้น ครูในโรงเรียนต่างชื่นชมผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็นผู้มีความเอาใจใส่และเสียสละที่จะดำเนินการต่าง ๆเพื่อผลักดันและอำนวยความสะดวกต่อการทำงานเพื่อให้ไปถึงจุดหมาย ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . ผอ.ท่านจะสนับสนุนทุกอย่าง ก็ขอให้ครูบอก ว่าต้องการอะไร ต้องใช้อะไร ขอให้ตั้งใจทำงานเถอะ ท่านจะสนับสนุนจัดหามาให้หมดนั่นแหละ เพราะอยากให้ครูทำงานได้เต็มที่เนาะ บางทีเครื่องปริ๊น [printer] ของโรงเรียนพังท่านก็ยกจากที่บ้านมาให้ใช้อย่างงี้ อุปกรณ์อะไรขาดท่านก็จะขับรถไปเอามาให้ ไม่เกี่ยง เป็นอย่างนี้จริง ๆ ท่านจะเอาใจใส่กับการทำงานของครูจริง ๆ. . .

(ครู12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

การสนับสนุนทรัพยากรด้านเวลาให้กับการทำงานเป็นไปในลักษณะของการอุทิศเวลา อุทิศตนทำงานโดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการมาปฏิบัติงานแต่เช้า กลับช้า และไม่ออกไปทำธุระที่ไม่มีเหตุอันสมควรในเวลาราชการจึงทำให้สามารถทุ่มเทเวลาสำหรับการปฏิบัติงาน ดูแลความเรียบร้อยภายในโรงเรียน ตรวจงาน ตรวจแผนการจัดการเรียนรู้ที่ครูส่งทุกวันศุกร์ มอบหมายงาน นิเทศงานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้บริหารทราบข้อมูลและสภาพการทำงานที่เกิดขึ้นในทุก ๆวันด้วยตนเอง ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับการวางแผนระดับนโยบายและช่วยเหลือครูแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้สอดคล้องกับสภาพและทันเวลา แม้ในวันหยุดราชการผู้บริหารยังได้มาทำงานและดูแลความเรียบร้อยของโรงเรียนเป็นนิจ ซึ่งเป็นแบบอย่างให้ครูได้ปฏิบัติเช่นเดียวกัน อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในการเสียสละเวลาและอุทิศตนสำหรับการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ". . . ตอนที่เข้าโครงการระบบดี ๆ วันเสาร์-อาทิตย์ก็ต้องมาทำงานกัน เพราะงานมันเยอะ อย่างเราจะจัดบูรณาการวันพ่ออย่างงี้ก็ต้องมาเตรียมการ เตรียมเอกสาร ครูก็ต้องมาคุยกันเรื่องแบบประเมิน เรื่องชิ้นงาน ไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน แต่ ผอ.จะอยู่ด้วยตลอด ท่านจะมาโรงเรียนทุกวัน เสาร์-อาทิตย์ก็เห็นมานะ . . . " (ครู12, 24 ตุลาคม 2552) ส่วนการสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากรเป็นไปในลักษณะของการสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเป็นทีม จัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการ

ประสานงานของแต่ละฝ่ายในลักษณะช่วยกันทำ มอบหมายให้ครูที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆสอนงานแก่เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆเพื่อเป็นการเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความสามารถให้ได้มาช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ". . . อย่างพี่อยู่ฝ่ายธุรการก็จริงแต่เวลาทำงานก็คือช่วยกัน ผอ.จะให้มาช่วยพี่นฤมลทำงานวิชาการด้วยเพราะงานมันเยอะเนาะ ครูของเราก็น้อยมีอะไรเข้ามาก็ต้องช่วยทำ อย่างทำรายงานประเมินทบทวนพี่ก็จะเป็นคนรวบรวม แล้วก็พิมพ์ ครูคนอื่น ๆก็จะช่วยเรื่องส่งข้อมูล ส่งรายงานของตัวเอง . . . " (ครู4, 12 มิถุนายน 2552)

การสนับสนุนทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน สำหรับครูเหล่านี้เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้ครูสามารถทำงานจนเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายโดยใช้ศักยภาพของทีมงานและทรัพยากรที่ได้รับมาเป็นพลังอำนาจขับเคลื่อนการทำงานไปสู่ผลสำเร็จ ซึ่งนอกจากการสนับสนุนทรัพยากรดังที่กล่าวมาแล้วนั้น พบว่าครูได้รับการสนับสนุนด้านสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล ข่าวสาร แนวโน้มที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สารสนเทศเกี่ยวกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดรวมไปถึงนโยบายระดับโรงเรียนซึ่งทำให้ครูทราบถึงเป้าหมายและแนวปฏิบัติในการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลการทำงานที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเมื่อครูได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและชัดเจนแล้วนั้น จึงส่งผลให้ครูเกิดความมั่นใจในการลงมือปฏิบัติงานให้บรรลุตามแนวทางที่กำหนด พร้อม ๆกันนั้นก็ยังได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ไม่น้อยหน้าไปกว่าเพื่อนร่วมวิชาชีพคนอื่น ๆ เนื่องจากสารสนเทศช่วยให้ครูรับรู้ถึงสถานการณ์ต่าง ๆที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์การซึ่งจะช่วยให้ครูสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง วิธีการที่ผู้บริหารสนับสนุนด้านสารสนเทศที่จำเป็น ได้แก่ การพบปะคณะครูในตอนเช้าระหว่างที่นักเรียนทำกิจกรรมหน้าเสาธงทุกวัน เพื่อชี้แจงข่าวสารที่เป็นสถานการณ์ปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อการทำงานในวิชาชีพครู รวมทั้งชี้แจงนโยบายที่ได้รับและแจ้งข่าวสารจากหนังสือราชการที่มีมาถึงโรงเรียนได้ทันท่วงที นอกจากนี้ยังปลูกฝังนิสัยใฝ่รู้และตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงแก่คณะครูโดยได้มอบหมายให้ครูทุกคนติดตามข่าวคราวความเคลื่อนไหวในแวดวงการศึกษาและสังคมแล้วเก็บรวบรวมในสมุดบันทึกข่าวของแต่ละคนแล้วนำมาเล่าสู่กันฟังและร่วมกันอภิปรายในการประชุมคณะครูประจำสัปดาห์เพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนให้ครูตระหนักในเป้าหมายการทำงานที่เป็นไปเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี เก่ง มีความสุขตามเกณฑ์มาตรฐานและสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม รวมทั้งนำข่าวคราวของผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมาเป็นแบบอย่างเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของครูอีกด้วย ดังทัศนะของผู้บริหารที่กล่าวว่า

. . . ก็จำเป็นครับ เราอาจจะประชุมบ่อย แต่บ่อยแล้วเกิดประโยชน์ก็ควรจะทำอย่างประชุมทุกครั้งครูเขาก็ได้รู้ข่าวคราวความเคลื่อนไหวต่าง ๆ จะมีประชุม มีอบรมที่ไหน ใครสนใจจะไปบ้าง ทีมพัฒนาเขาจะให้ไปประชุมสัมมนาเมื่อไหร่ เตรียมข้อมูลอะไร ครูเขาก็จะได้เตรียมตัวได้ทัน แล้วก็เป็นโอกาสในการติดตามงานของผู้บริหารด้วยครับ เพราะงานที่มอบหมายไปถ้าไม่ติดตาม ไม่ใส่ใจเลยก็ถือว่าผู้บริหารก็บกพร่อง มันเหมือนทำให้งานไม่สำคัญ แค่พูด ๆสั่ง ๆไปนั้นไม่ได้ครับ. . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

กล่าวได้ว่าการสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็นเป็นวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเนื่องจากการสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็นได้มีส่วนส่งเสริม สนับสนุนให้ครูสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จในลักษณะที่ครูรับรู้ได้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานทั้งที่เป็นในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา อาคารสถานที่ และบุคลากรที่เป็นทีมงาน นอกจากนี้การที่ครูได้รับสารสนเทศที่จำเป็นต่อการทำงานและการพัฒนาวิชาชีพนั้นยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่ส่งผล

ให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในการลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆด้วยความมุ่งมั่นและชัดเจนในเป้าหมายและวิธีการทำงาน

4.3 การมอบหมายงาน (delegation)

การมอบหมายงานเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การโดยเป็นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibility) และอำนาจหน้าที่ (authority) การตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ครูได้ปฏิบัติซึ่งครูจะได้รับอำนาจสิทธิ์ในการวางแผน ดำเนินการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆที่เกี่ยวข้องกับงานของตน รวมทั้งมีสิทธิ์ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ซึ่งนอกจากจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่สำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายแล้วครูยังต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น (accountability) อีกด้วย ทั้งนี้ความรับผิดชอบสูงสุดต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวก็ยังคงอยู่ที่ผู้บริหารเช่นเดิม ดังนั้นการมอบหมายงานแก่ครูจึงแสดงถึงการกระจายอำนาจของผู้บริหารและการได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารที่เชื่อมั่นในศักยภาพของครูว่าจะสามารถรับผิดชอบในการทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จได้นั่นเอง ทั้งนี้นับตั้งแต่มีการปฏิรูปการศึกษาในปี 2542 เป็นต้นมานั้น โรงเรียนมีภารกิจมากมายที่ต้องดำเนินการ ภาระงานหลายอย่างของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนด้วยตนเองนั้นนำมาซึ่งการมอบหมายงานแก่ครูได้ปฏิบัติแทน โดยภาระงานที่ครูได้รับมอบหมายนั้นจะถูกแบ่งออกเป็น 4 งานคือ งานวิชาการ งานบุคคล งานแผนและงบประมาณ และงานบริหารทั่วไปตามโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนที่ได้กำหนดร่วมกันซึ่งวิธีการที่ผู้บริหารได้ดำเนินการกระจายอำนาจและเสริมสร้างพลังอำนาจของครูไปยังบุคลากรใน 4 งานผ่านกระบวนการมอบหมายงาน ประกอบด้วย

1) การมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ เพื่อให้ครูได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานของโรงเรียนร่วมกัน นั่นคือผู้บริหารมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความมุ่งมั่นตั้งใจของครูแต่ละคนโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ประกอบกับความสมัครใจของครู กล่าวคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบสูงได้เป็นหัวหน้างาน ส่วนคนอื่น ๆก็มอบหมายงานที่เหมาะสมตามลำดับโดยไม่มีเงื่อนไขด้านความอาวุโส เช่น หัวหน้างานวิชาการคนปัจจุบันนับว่าเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานอย่างสูงให้ทำหน้าที่พัฒนางานวิชาการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานของโรงเรียน แม้ว่าจะอาวุโสน้อยกว่าครูอีกหลายคนแต่ครูท่านนี้ก็ได้พิสูจน์ตนเองให้เพื่อนร่วมงานได้เห็นถึงความสามารถในการทำงานด้วยความรับผิดชอบและเอาใจใส่กับการทำงานอย่างยิ่ง ซึ่งนอกจากต้องรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียนแล้วยังต้องทำหน้าที่ในฐานะตัวแทนของโรงเรียนเข้าร่วมการประชุม วางแผน ตัดสินใจ และเสนอความคิดเห็นกับองค์การอื่น ๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำสิ่งที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์การภายนอกมาขยายผลลงสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่โรงเรียนอีกด้วย ดังเช่นการเข้าร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพนั้นหัวหน้างานวิชาการและทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนได้รับมอบหมายงานอย่างชัดเจน ซึ่งมีทั้งอำนาจ ความรับผิดชอบและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการดำเนินการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามรูปแบบโครงการเป็นต้น ซึ่งการมอบหมายงานที่ครูได้รับนี้ส่งผลให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงานและพัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน สร้างความภาคภูมิใจในตนเองที่ได้รับความไว้วางใจจึงเกิดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นผลดีต่อองค์การ เมื่อครูทุ่มเททำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ครูหลายคนได้กล่าวถึงความประทับใจในตัวผู้บริหารเกี่ยวกับการมอบหมายงานที่ท่านได้ให้โอกาสครูได้เรียนรู้จากการทำงานที่หลากหลาย ต้องประสานงานกับองค์การภายนอกอื่น ๆแม้งานที่ไม่เคยทำมาก่อนก็ตาม ดังคำกล่าวที่ว่า

. . . เป็นเรื่องที่จำไม่ลืมเลย ตอนที่แม่ได้รับผิดชอบงานสร้างถนนในโรงเรียนน่ะ โอ๊ย...ไม่เคยรู้เรื่องอะไรกับเขาหรอกนะ ผอ.ก็ว่าแม่เคยทำมาหลายงานแล้วก็เห็นทำได้ งานนี้ก็

ลองทำดู ไม่ยากหรอก แกก็มอบหมายว่าให้ติดต่อกับทางเขตฯ ว่าเราต้องทำยังบ้าง เขายื่นแบบ ประมูลราคาอะไร กันยังไง แม่ก็ไป ได้ความว่ายังไงก็ต้องมารายงาน ผอ. ด้วย ก็เป็นการเรียนรู้งานอีกอย่างหนึ่งที่ไม่เคยทำมาเลยน่ะนะ อาศัยว่าไปถามเขตฯ แล้วก็ปรึกษาครูคนอื่นๆที่เขาเคยทำมา อย่างครูนิตยาเขาเคยทำที่โรงเรียนเก่า เขาก็มาอธิบายให้ฟังว่าต้องทำอย่างนี้ๆ ก็ทำได้ งานก็เรียบร้อยดี ไม่มีปัญหา. . .

(ครู14, 4 กุมภาพันธ์ 2552)

2) ให้อิสระแก่ครูได้กำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเองและทีม การมอบหมายงานที่เกิดขึ้นผู้บริหารได้มีการอธิบายวัตถุประสงค์ของงานที่มอบหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ครูผู้รับมอบหมายงานเพื่อให้เกิดความชัดเจนและเข้าใจตรงกันในเป้าหมายการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดคลาดเคลื่อนไป แต่ก็ได้ให้อิสระแก่ผู้รับผิดชอบในการกำหนดวิธีการทำงานตามความเหมาะสมกับสถานการณ์เหมาะสมกับศักยภาพ ความรู้ ความชำนาญของตนและเป็นวิธีการที่ยอมรับของทีมผู้ซึ่งจะทำงานร่วมกันต่อไป จึงทำให้ครูรู้สึกสบายใจที่จะดำเนินการต่างๆตามที่เห็นสมควร

3) ผู้บริหารติดตามการดำเนินงาน เมื่อมอบหมายงานแก่ครูแล้วบทบาทของผู้บริหารที่ครูชื่นชมว่าได้ช่วยสนับสนุนให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานคือการติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ กล่าวคือ ผู้บริหารได้เอาใจใส่ต่องานที่ได้มอบหมายโดยไม่ปล่อยปละละเลย เมื่อครูผู้รับมอบหมายงานไปประชุมร่วมกับคณะทำงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้ผลการประชุมออกมาเช่นไรผู้บริหารจะให้ครูมาแจ้งในที่ประชุมคณะครูที่เกิดขึ้นเป็นประจำทุกเช้าเพื่อให้ทุกคนได้รับทราบกันและหากมีแนวทางปฏิบัติออกมาเช่นไรก็ได้เป็นการทำความเข้าใจและวางแผนการทำงานร่วมกันได้ทันท่วงที ดังเช่น การจัดเตรียมงานเพื่อจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่นๆที่จะมาศึกษาดูงานยังโรงเรียนในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการและระบบการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน เป็นต้น ผู้บริหารได้ติดตามการดำเนินงานจนกระทั่งงานที่มอบหมายได้สำเร็จเสร็จสิ้น ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแต่ก็มีแนวปฏิบัติร่วมกันว่าทุกงานจักต้องมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ครูได้เรียนรู้การทำงานที่เป็นระบบตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบประเมินผลการทำงาน และรายงานผลทั้งที่เป็นเอกสารหลักฐานและนำเสนอต่อที่ประชุมคณะครูให้ทราบโดยทั่วกัน พร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นของคณะครูและผู้บริหารเพื่อการปรับปรุงแก้ไขการทำงานในโอกาสต่อไปอีกด้วย

4) ทบทวนความสำเร็จในลักษณะการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และยกย่องผลงานที่ดี เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการมอบหมายงานที่โรงเรียนได้ดำเนินการ ด้วยเหตุที่โรงเรียนมีการประชุมคณะครูเป็นประจำทุกเช้า ประชุมประจำสัปดาห์ และประชุมประจำเดือนจึงทำให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสมาพบปะพูดคุย รับทราบข้อมูลข่าวสารที่แต่ละคนได้รับมอบหมายเป็นระยะๆดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่บุคลากรได้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับการทำงานซึ่งกันและกัน คณะทำงานได้แสดงความขอบคุณคณะครูที่ได้ช่วยกันทำงาน ได้ชื่นชมยกย่องผู้ปฏิบัติงาน บางครั้งอาจมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ผู้รับผิดชอบงานเองก็มีโอกาสอธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดข้อบกพร่องในการทำงาน รวมทั้งวิธีการที่คณะทีมงานได้นำมาแก้ไขปัญหาที่เกิด จึงทำให้บุคคลากรเกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกันมากยิ่งขึ้น ดังเช่นเมื่อสิ้นสุดการจัดนิทรรศการแสดงผลงานนักเรียนที่โรงเรียนใช้ชื่อกิจกรรมว่า “หยดน้ำแห่งปัญญา” แล้วนั้นบุคลากรทุกคนได้ร่วมประชุมสรุปผลการดำเนินงาน ซึ่งในกิจกรรมนี้มีการทบทวนความสำเร็จและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการจัดการศึกษาในปีการศึกษาต่อไป และได้ช่วยสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและสร้างแรงจูงใจที่จะพัฒนางานให้ดียิ่งๆขึ้นไป ดังคำกล่าวของครูที่ว่า “. . . ทุกครั้งเมื่อสิ้นสุดโครงการหรือจัดกิจกรรม เจ้าของงานยังต้องมาสรุปในที่ประชุมด้วย ให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น

เสนอแนะกัน ส่วนใหญ่ก็จะได้ให้กำลังใจกันว่าดีแล้ว พอใจ อะไรอย่างงี้ใครทำดีก็จะชมนะ มีคนชม ผอ.ชม เราก็ดีใจภูมิใจ ก็ถือว่าเป็นเรื่องปกติของที่นี่นะ. . .” (ครู10, 10 มกราคม 2552)

การมอบหมายงานเป็นอีกวิธีการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ด้วยเหตุที่การมอบหมายงานได้ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้รับรู้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายด้วยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน นำมาซึ่งความภาคภูมิใจในตนเองที่ได้รับโอกาสรับผิดชอบภาระงานที่สำคัญ ๆ และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

4.4 การสอนแนะ (coaching)

การสอนแนะเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานโดยผู้บริหารหรือผู้ที่มีความรู้ ในเรื่องนั้น ๆได้สอนงาน แนะนำ ชี้แจง รวมทั้งให้กำลังใจ ให้ความมั่นใจในการทำงานและช่วยเหลือครูให้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถลงมือปฏิบัติได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การสอนแนะที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเกิดจากการที่ผู้บริหารมอบหมายงานแก่ครูโดยผู้บริหารอธิบายวัตถุประสงค์ของงานและทำความเข้าใจกับผู้รับผิดชอบงาน ผู้บริหารจะสังเกตการทำงานของครูอยู่เสมอว่าครูยังขาดความรู้ ความเข้าใจ หรือทักษะการทำงานในเรื่องใดบ้างแล้วจึงเข้าไปชี้แนะ และสอนงานในส่วนที่จำเป็นสำหรับการทำงานโดยการอธิบายหรือทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เช่น ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ การรายงานโครงการ ความรู้ด้านระเบียบทางราชการ พิธีการต่าง ๆ การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนและการประสานงานกับชุมชน เป็นต้น ซึ่งในบางครั้งครูเป็นคนเข้ามาซักถามผู้บริหารโดยตรงในสิ่งที่ไม่รู้หรือไม่เข้าใจ ซึ่งผู้บริหารก็ไม่ปฏิเสธหรือผลักภาระให้พ้นตัว แต่จะกระตือรือร้นที่จะถ่ายทอดความรู้ที่ตนมีแก่ครูด้วยความเต็มใจ หรือหากไม่รู้ก็จะบอกครูว่าจะไปศึกษามาให้ แล้วจะบอกในภายหลังและผู้บริหารได้รักษาคำพูด คือ ได้ไปค้นคว้าหาความรู้จากเอกสารหรือสอบถามผู้รู้ที่ตนรู้จัก แล้วมาอธิบายให้ครูฟังอย่างกระจ่าง บางครั้งได้มอบหมายให้ครูที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆช่วยสอนงานครูที่เพิ่งได้รับผิดชอบงานใหม่ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . ผอ. จะช่วยเรื่องการทำงาน อย่างงานบางอย่างเราอ่านหนังสือจากเขตฯ [สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา] แล้วไม่เข้าใจ เราไม่รู้วิธี เพราะบางอย่างมันก็เป็นเรื่องใหม่เนาะ ผอ.ก็จะอธิบายว่าทำอย่างงี้. . .อย่างงี้ หรือถ้ายังตอบไม่ได้ ก็จะบอกว่า “เดี๋ยวรอก่อน ขอเวลา ผมจะไปศึกษาก่อน” แล้วค่อยมาบอกเราอย่างนี้นะ เวลาเราทำงานส่งก็ทำได้ถูก ก็ถือว่าแกเอาใจใส่ดี ก็ชื่นชม. . .

(ครู14, 24ตุลาคม 2552)

บางครั้งที่ผู้บริหารไม่สามารถให้คำตอบแก่ครูได้ ก็จะแนะนำให้ครูไปติดต่อสอบถามกับผู้รับผิดชอบงานในเรื่องนั้น ๆโดยตรง อย่างเช่นศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้ประสานงานโครงการ แล้วได้ติดตามสอบถามความคืบหน้าของเรื่องดังกล่าวด้วยความเอาใจใส่ และเรียนรู้การดำเนินงานไปพร้อมกับการทำงานของครูจึงทำให้ครูรู้สึกได้ว่าไม่ได้ถูกทอดทิ้ง และไม่ได้ทำงานตามลำพัง นับเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ครู “. . . การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ ติดตาม ถามไถ่ ก็ถือว่าดีเพราะครูก็จะมั่นใจมากขึ้น ทำงานเป็น ถ้าไม่ตาม ไม่สนใจกันเลย ก็เหมือนกับว่างานนั้นไม่สำคัญ ยิ่งปล่อยให้ครูงมโข่งทำเองตามประสานี่คงไม่ไหวนะ แต่ผอ.วินัยนี่ดี แกจะสนใจลูกน้อง สนใจงานดี ก็เลยทำให้ครูต้องรับผิดชอบ ต้องกระตือรือร้นกัน. . .”(ครู 16, 8 มีนาคม 2552) ดังนั้นในการพบปะกันในทุกวันนอกจากการทักทาย และถามไถ่สารทุกข์สุกดิบกันแล้วนั้น จึงพบว่าผู้บริหารและครูมักจะได้พูดคุยกัน รายงานความก้าวหน้า

ของการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้เสนอปัญหา หรืออุปสรรคในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหารได้ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู สำหรับนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไป ซึ่งการปฏิบัติของผู้บริหารและครูเช่นนี้ได้มีส่วนสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งผลสำเร็จของงาน มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนางาน และมีการสอนงานซึ่งกันและกันระหว่างครูด้วยกันเอง จากการสังเกตพบว่าแม้จะมาพบปะ พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การรับประทานอาหารกลางวันที่โรงอาหาร คุยกันหลังเลิกเรียน หรือการไปร่วมกิจกรรมในงานบุญต่าง ๆ เป็นต้น ครูในโรงเรียนแห่งนี้มักจะนำเรื่องงานมาเป็นประเด็นในการพูดคุยกันเสมอ ๆ จึงทำให้เกิดบรรยากาศของการทำงานได้ในทุก ๆที่ อีกทั้งเมื่อครูได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆมาก็จะนำมาแบ่งปัน นำมาเล่าสู่กันฟังเพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้ก้าวทันตามความเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนาความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ การสอนแนะที่เกิดขึ้นเหล่านี้ครูมองว่ามีความสำคัญที่ได้ช่วยให้ครูสามารถทำงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนได้สำเร็จ นับได้ว่าเป็นการพัฒนาทักษะการทำงาน ช่วยปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้ครูผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจเมื่อสามารถทำงานได้สำเร็จ และยังเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารและครูได้ดีอีกทางหนึ่ง

กล่าวได้ว่าการสอนแนะเป็นวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ จากการสอนงาน การให้คำแนะนำ ปรึกษา กระตุ้น ให้กำลังใจ ให้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาและผู้มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่จำเป็นสำหรับการทำงานของครู การสอนแนะจึงส่งผลต่อทั้งศักยภาพในการทำงาน ความเชื่อมั่นและก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

4.5 การมีส่วนร่วม (participation)

การมีส่วนร่วมของครูในการทำงานด้านการจัดการศึกษามีพื้นฐานจากแนวคิดการกระจายอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติงานก่อให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นความพยายามที่จะให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบ เพื่อร่วมมือกันพัฒนางานด้วยความเต็มใจในฐานะเจ้าของงานและเจ้าขององค์การอีกคนหนึ่ง ด้วยเหตุที่การจัดการศึกษาได้รับความคาดหวังทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ประกอบกับการทำงานภายใต้สภาวะความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดประสิทธิผลของการทำงานนั้น ครูจึงถูกผลักดันให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากยิ่งขึ้นทั้งที่เป็นงานด้านการจัดการเรียนการสอนและงานด้านการบริหาร

สำหรับงานด้านวิชาการนั้นผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูหัวหน้างานวิชาการเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการทำงานร่วมกับทีมงานโดยได้รับมอบทั้งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและทรัพยากรที่จำเป็น ซึ่งพบว่าแต่ละช่วงชั้นได้มีหัวหน้าช่วงชั้นทำหน้าที่เสมือนหัวหน้างานวิชาการในแต่ละช่วงชั้น ครูแต่ละช่วงชั้นมีการประชุมกันเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตรตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตนรับผิดชอบ การวิเคราะห์ผู้เรียน การเลือกวิชาที่สอน การจัดตารางสอน การออกแบบการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ตนถนัด การประเมินผลการเรียนรู้ การทำวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง การเป็นส่วนหนึ่งของทีมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่องานการสอน ร่วมกันวางแผนและดำเนินการจัดกิจกรรมบูรณาการในวันสำคัญซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียน เช่น วันขึ้นปีใหม่ วันแม่ วันลอยกระทง และวันพ่อ เป็นต้น นอกจากนี้ครูยังได้รับผิดชอบงานในโครงการต่าง ๆตามแผนปฏิบัติการประจำปีตามที่ประชุมตกลงกันซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบของครูที่จะต้องลงมือปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการทำงาน ร่วมกับคณะกรรมการนิเทศภายในของโรงเรียน

การมีส่วนร่วมในการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลของทีมนิเทศภายในของเป็นการ

นิเทศแบบกัลยาณมิตรเพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพนักเรียนมากกว่าการมุ่งจับผิด หรือการตำหนิติเตียนกัน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ครูมุ่งมั่นทำงานมากยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจแก่ครูมีความตั้งใจปฏิบัติงาน และมีนวัตกรรมใหม่ๆขึ้นมา นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการแก่ครูผู้ทำหน้าที่นิเทศภายในได้อีกทางหนึ่ง เนื่องจากก่อนที่จะนิเทศนั้นครูจำเป็นต้องมีการเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อให้มีความรู้มากพอที่จะออกนิเทศหรือประเมินผลการทำงานของครูคนอื่นๆ การมีส่วนร่วมในการทำงานนี้จึงทำให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาทั้งศักยภาพการทำงาน และพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเองได้ดีอีกทางหนึ่ง ดังคำกล่าวของครูที่ว่า " . . . ก็ถือว่าโรงเรียนของเราทำงานได้เป็นระบบมากเรื่องการนิเทศ เพราะผู้บริหารก็เอาจริง ทำจริง คณะที่ไปนิเทศเองก็ตั้งใจทำ อะไรดี อะไรจะเป็นประโยชน์เราก็จะบอก จะเสนอแนะกัน ครูเขาก็ให้การยอมรับ รับฟังข้อเสนอแนะของเรา ก็ถือว่าภูมิใจที่ได้ทำหน้าที่นี้ . . . " (ครู10, 14 มกราคม 2553)

การมีส่วนร่วมในการทำงานของครูที่เกิดขึ้นนี้สนับสนุนให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานจากการที่ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบงาน ทำให้ครูลงมือปฏิบัติด้วยความตั้งใจ เอาใจใส่ และมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนได้มีส่วนร่วมกำหนดนั้น นอกจากนี้การที่ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ร่วมเป็นคณะทำงานนั้นเป็นการส่งเสริมให้ครูได้รับอำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพจากการมีประสบการณ์การทำงาน ทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจทำงาน ด้วยวิธีการ และขั้นตอนของตนเองและของทีมงานทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี เสริมสร้างสัมพันธภาพและเกิดการเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดความสามัคคีและรวมพลังของคนในองค์การ สร้างความเข้าใจ และความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันได้ ก่อให้เกิดพลังอำนาจในการทำงาน ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . อย่างพี่นพรัตน์ นี่นะ ใครเห็นก็จะมองว่าแกเป็นคุณนาย ฐานะครอบครัวกิริยามารยาทก็จะสมเป็นคุณนายอย่างนี้ แต่เวลาทำงานด้วยกันแล้วนี่ จะรู้เลยว่า แกทำได้ทุกอย่าง จะให้ร้องเพลง เต้นรำ ทำอะไร เอาด้วยหมด แล้วก็เป็นผู้นำ เป็นคนรับผิดชอบสูง เป็นผู้หลักผู้ใหญ่ ครูคนอื่นๆก็พลอยได้เรียนรู้ไปกับแกด้วย อย่างรำตัดเนี่ย เราก็ไม่เคยทำมาก่อนเนาะ แต่แกก็พาทำ ครูทุกคนก็เอาด้วย แต่งตัวกัน ซ้อมร้องซ้อมรำกันจนได้แสดงในงานวันครูของอำเภอน่ะ ใครจะเชื่อล่ะว่าครูวิทยะจะทำได้ขนาดนั้น . . .

(ครู1, 20 มีนาคม 2552)

การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้วยเหตุที่การมีส่วนร่วมในการทำงานของครูเป็นการส่งเสริมให้ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พัฒนาความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่มีพันธะผูกพันกับเป้าหมายของการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆแม้จะต่างบทบาทหน้าที่ก็ตาม และการที่ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้ยังเป็นพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดการทำงานในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน และการยอมรับและให้โอกาสซึ่งกันและกันของบุคลากรภายในโรงเรียน

4.6 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (teamwork encouragement)

การทำงานเป็นทีมเป็นลักษณะของการรวมกลุ่มกันของครูเพื่อร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยความร่วมมือ การประสานงานซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมนั้นมุ่งดึงศักยภาพที่มีจากครูแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมายโดยสมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน สมาชิกในทีมมีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินงานแม้จะต่างบทบาทแต่ทุกคนก็ต่างทำเพื่อผลสำเร็จของงานและคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

นอกจากนี้กระบวนการทำงานนั้นยังได้เสริมสร้างความเป็นทีมเข้มแข็งจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกภายในทีมบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า เมื่อทุกคนร่วมมือกันจะทำให้เกิดผลสำเร็จมากกว่าต่างคนต่างทำ ซึ่งนอกจากความต้องการการรวมกลุ่มกันทำงานของครูผู้ปฏิบัติงานแล้ว กล่าวได้ว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารได้สนับสนุนส่งเสริมให้ครูที่มีความต้องการทำงานเป็นทีมได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการมอบหมายงานแก่ทีม ให้ความชัดเจนในการประสานงาน อำนวยความสะดวกพร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น สนับสนุนให้ครูใช้กระบวนการทำงานเสริมสร้างทีมให้เข้มแข็ง และสนับสนุนค่านิยมในการทำงานร่วมกัน มีรายละเอียดดังนี้

1) การมอบหมายงานแก่ทีม การทำงานเป็นทีมในโรงเรียน แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะคือ แบ่งตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน แบ่งตามรูปแบบของโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพ และแบ่งตามลักษณะการทำงานเป็นช่วงชั้น กล่าวคือ

(1) การแบ่งทีมตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน มีการจัดทีมตามงานที่ได้รับการกระจายอำนาจการบริหารเป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานแผนงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป โดยเกิดจากการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารและคณะครูทุกคนเพื่อให้ครูทราบข้อมูลด้านขอบข่ายภาระงานของแต่ละงานทราบแนวทางการบริหาร การจัดการศึกษาในสถานศึกษาเมื่อมีการกระจายอำนาจ ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการอธิบายเพื่อสร้างความตระหนักในการมีส่วนร่วมของครู และสร้างความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน จากนั้นที่ประชุมจึงเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันอภิปรายเพื่อเสนอชื่อครูที่มีความเหมาะสมสำหรับเป็นหัวหน้างานแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถและมีความเป็นผู้นำในการทำหน้าที่หัวหน้าในกลุ่มงานนั้น ๆเมื่อได้ข้อสรุปเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่หัวหน้างานแล้ว จึงให้ครูแต่ละคนเสนอตัวว่ามีความประสงค์จะร่วมเป็นสมาชิกในกลุ่มงานใด โดยที่ประชุมช่วยกันอภิปรายถึงความเหมาะสมและพูดสร้างความมั่นใจแก่ครูอีกชั้นหนึ่ง จนกระทั่งได้สมาชิกครบทั้ง 4 งาน แต่ละกลุ่มงานประกอบด้วยหัวหน้างานและเจ้าหน้าที่ซึ่งมีจำนวนแตกต่างกันตามภาระงานของกลุ่มงานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงานของครูแต่ละกลุ่มงาน ผู้บริหารจึงให้นโยบายในการปฏิบัติเกี่ยวกับกลไกการประสานงาน ประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่มงานที่ยืดหยุ่นในรายละเอียดที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน แต่ให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสานงานกันได้โดยตรง ลดความซ้ำซ้อนด้านเอกสาร รวมถึงการให้ความร่วมมือของครูประจำชั้น ทั้งนี้ได้เน้นย้ำให้บุคลากรทุกคนคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานเป็นสำคัญ

(2) การแบ่งทีมทำงานตามรูปแบบโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพซึ่งเป็นรูปแบบที่นำมาสนับสนุนการทำงานของทีมให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจัดบุคลากรทำงานที่เน้นการทำงานเป็นทีม แบ่งตามบทบาทภาระหน้าที่ได้เป็น 3 ทีม คือ ทีมนำเป็นทีมที่มีบทบาทชี้นำ กำหนดทิศทางการพัฒนาและเป็นผู้นำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ขณะเดียวกันก็มีบทบาทในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานแก่ทุกคน ซึ่งทีมนำในโรงเรียนนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียน ทีมพัฒนาคุณภาพมีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพทั้งในการวางแผน ดำเนินงาน ประเมินผล และปรับปรุงพัฒนา รวมทั้งประสานงานและให้ความช่วยเหลือต่าง ๆแก่ทีมอื่น ๆเพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบคุณภาพและปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนประกอบด้วย ครู 5 คน ซึ่งมีความสมัครใจที่จะทำหน้าที่นี้ และเป็นบุคคลที่ครูและผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพและเหมาะสมต่อการทำหน้าที่ในทีมพัฒนาคุณภาพ ส่วนทีมทำ มีบทบาทหน้าที่ในการการร่วมวางแผน ร่วมลงมือทำ ร่วมประเมินผล และร่วมปรับปรุงพัฒนาระบบให้ดีขึ้น และด้วยเหตุที่ภาระงานในความรับผิดชอบของสมาชิกในทีมทำมีอยู่มากนี้คณะครูในโรงเรียนจึงเห็นพ้องต้องกันว่า ครูทุกคนให้เป็นสมาชิกในทีมทำ

(3) การแบ่งทีมตามลักษณะการทำงานเป็นช่วงชั้น การทำงานของครู

ตามช่วงชั้นที่ครูรับผิดชอบจัดการเรียนการสอนนั้นได้ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมโดยธรรมชาติ เนื่องจากครูในแต่ละช่วงชั้นมีโอกาสได้ร่วมมือกันทำงานตามช่วงชั้นที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่ การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการตามความเหมาะสมของการพัฒนานักเรียนของแต่ละช่วงชั้น เช่น ระดับปฐมวัยบูรณาการแบบผู้สอนคนเดียว ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 บูรณาการแบบผู้สอนคนเดียว ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 บูรณาการแบบสหวิทยาการ โครงการ การประเมินผลการเรียนระดับช่วงชั้น การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นต้น ซึ่งการทำงานในทีมระดับช่วงชั้นนี้ เป็นการทำงานที่มีส่วนสนับสนุนให้ครูเกิดความผูกพันจนมีความสนิทสนมเป็นเพื่อนที่เคารพนับถือกันทั้งในการทำงานและในการดำเนินชีวิต เนื่องจากภาระงานและความรับผิดชอบที่ได้รับทำให้ครูได้มามีปฏิสัมพันธ์กันอยู่เป็นประจำ จึงทำให้เกิดการเรียนรู้นิสัยใจคอ ก่อให้เกิดการสร้างความเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เมื่อครูเข้าร่วมทำงานในโอกาสต่าง ๆตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน หรือตามรูปแบบของโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพนั้น ครูที่มีความผูกพันสนิทสนมกันจะเข้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ครูไม่ทิ้งงานและมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความผ่อนคลายและสนุกสนานจากการพูดคุย หยอกล้อ ด้วยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมจากภายใน ดังคำกล่าวของครูที่ว่า " . . . ครูที่นี่จะช่วยกันทำงาน แต่ไหนแต่ไรแล้วนะเพราะงานมันเยอะ ทำคนเดียวก็ไม่ไหว แต่พอช่วยกัน คนละไม้คนละมือก็ทำสำเร็จได้ อย่างงานระบบนี่เห็นได้ชัดเลยว่าต้องช่วยกันทำจริง ๆ ครูเราก็เรียนรู้เรื่องพวกนี้แหละมาด้วยกัน มันก็ผูกพัน ก็สามัคคี มันเกิดตามมาจากงานที่ทำ . . . " (ครู 11, 18 มกราคม 2552) ผู้บริหารได้ดำเนินการนั้นเป็นการมอบหมายงาน และติดตามการทำงานของทีมตามความเหมาะสมกับภาระงาน โดยให้อำนาจและอิสระในการทำงานแก่ทีมในการบริหารจัดการให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ผู้บริหารจะทำหน้าที่ติดตามความคืบหน้าของการทำงานผ่านทางหัวหน้าทีม และการประชุมเป็นระยะ

2) ให้ความชัดเจนในการประสานงาน การทำงานเป็นทีมย่อมต้องอาศัยความร่วมมืออย่างสูงระหว่างสมาชิกในทีม ซึ่งผู้บริหารได้สนับสนุนการทำงานของทีมโดยกล่าวในที่ประชุมคณะครูให้ทราบโดยทั่วกันเกี่ยวกับวิธีการประสานงานระหว่างทีมและระหว่างสมาชิกภายในทีมให้มีความยืดหยุ่น พยายามลดความเข้มงวดของระเบียบและความเป็นทางการที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน แต่ให้เป็นวิธีการที่ตกลงร่วมกันของทีมที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานเกิดความคล่องตัวเพื่อให้การทำงานมีคุณภาพและสำเร็จตามกำหนดระยะเวลาเป็นสำคัญ ซึ่งจากการสังเกตในปรากฏการณ์พบว่าครูมีความเข้าใจสภาพการทำงานที่มีข้อจำกัดด้านบุคลากร ดังนั้นการประสานงานส่วนใหญ่จึงเป็นการประสานงานกันโดยตรงด้วยตัวเองระหว่างผู้รับผิดชอบงานกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เมื่อใดที่มีการประสานงานเข้ามาให้ช่วยเหลือด้านข้อมูล ด้านวิธีการทำงาน หรือด้านอื่น ๆครูจะให้ความร่วมมือด้วยดี เพื่อประโยชน์ของงานและรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

3) อำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น การอำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การจัดสถานที่ที่เอื้ออำนวยต่อการประชุมปรึกษาหารือและการระดมสมอง เช่น ห้องวิชาการซึ่งจัดส่วนหนึ่งไว้สำหรับการประชุมกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกไม่มากนัก จัดที่ประชุมอย่างเป็นสัดเป็นส่วนมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีโต๊ะประชุมที่เป็นระเบียบสะอาดสะอ้าน (ได้จากการบริจาคของครูผู้เกษียณอายุราชการ) มีอุปกรณ์สำหรับใช้ประชุมเตรียมไว้ให้ใช้งานได้ เช่น กระดานไวท์บอร์ด กระดาษเขียนแบบ ปากกา โปรเจ็คเตอร์ เครื่องเสียง ชุดกาแฟ ตู้เย็น เป็นต้น นอกจากนี้ โรงเรียนยังได้จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพบปะพูดคุยกันระหว่างวัน เช่น ไม้นั่งที่ลานใต้ต้นไทรอันร่มรื่น ห้องพักครู และห้องต่าง ๆ เป็นต้น ผู้บริหารสนับสนุนกิจกรรมให้ครูได้มีโอกาสปรึกษาหารือกัน ได้แก่ การประชุมพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการหลักเลิกเรียนที่ลานใต้ต้นไทร การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันที่โรงอาหาร เปิดโอกาสให้ทีมทำงานได้นัดหมายประชุมกันตามความเหมาะสม และใช้

สถานที่ในการประชุมได้ตามต้องการ ผู้บริหารพยายามสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอสำหรับการทำงานของทีมเพื่อให้ทีมเกิดความสบายใจในการทำงาน และไม่ให้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรเป็นอุปสรรคต่อการทำงานโดยยึดหลักของความประหยัด คุ้มค่า เสียสละ แบ่งปัน และมุ่งประโยชน์ โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการเสียสละและแบ่งปันสิ่งที่ตนมีมาช่วยสนับสนุนการทำงานของครู เช่น เครื่องพิมพ์ หมึกพิมพ์ และการอาสางาน เป็นต้น ซึ่งการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นแก่ทีมนั้นมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของทีมว่าจะสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้

4) ใช้กระบวนการทำงานเสริมสร้างทีมให้เข้มแข็ง การมอบหมายงานให้ทีมดำเนินการไม่ว่าจะเป็นทีมพัฒนาคุณภาพหรือทีมทำ ทีมในระดับช่วงชั้นหรือทีมตามขอบข่ายงานก็ตามผู้บริหารยังได้มอบอำนาจและให้อิสระแก่บุคลากรในการตัดสินใจร่วมกันในทีม ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การลงมือทำงาน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้ศักยภาพของสมาชิกในทีม การแลกเปลี่ยนข้อมูลและแสดงความคิดเห็นทำให้เกิดการรับฟังซึ่งกันและกัน สร้างความเข้าใจกัน รวมทั้งได้เรียนรู้ที่จะปรับตัว แสดงบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานร่วมกันกับทีมอื่น ๆในโอกาสต่อไป กระบวนการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้ทีมได้เรียนรู้และเกิดเข้มแข็ง ได้แก่ การตัดสินใจร่วม การประชุมปรึกษาหารือ การลงมือทำงาน การร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และการสื่อสารกับสมาชิกภายในทีมอย่างสร้างสรรค์ กล่าวคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทีมได้มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในทีม เพื่อให้การตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานที่ทีมสามารถปฏิบัติได้และเกิดการยอมรับร่วมกัน ให้ทีมได้รับทราบข้อมูลที่จำเป็นจากผู้รับผิดชอบโครงการโดยตรงหรือจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ กระตุ้นให้ทีมแลกเปลี่ยนข้อมูล อย่างเปิดเผย รอบด้านและมีการอภิปรายร่วมกันก่อนตัดสินใจ เช่น ในกรณีที่ทีมพัฒนาคุณภาพตัดสินใจเลือกเอาระบบการเรียนรู้เพื่อขอรับการประเมินรับรองวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้น ก็ได้ผ่านกระบวนการปรึกษาหารือ ระดมสมอง และอภิปรายถึงความเหมาะสมในจุดเด่นจุดด้อยของระบบการเรียนรู้ที่โรงเรียนได้ดำเนินการมาตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่ครูทุกคนได้รับการฝึกอบรมจนมีความชำนาญในการจัดการเรียนรู้ จึงตัดสินใจเลือกระบบการเรียนรู้เป็นระบบที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียน ซึ่งการที่สมาชิกในทีมพัฒนาคุณภาพทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ระบบการเรียนรู้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียนส่งผลให้สมาชิกในทีมมีพันธะผูกพันกับเป้าหมายที่ตนได้ร่วมกำหนดขึ้น ครูจึงมุ่งมั่นกับการทำงานในครั้งนี้แม้ว่าภาระงานที่ต้องลงมือทำจะมีความยาก และท้าทาย เนื่องจากไม่เคยทำมาก่อน แต่ทุกคนก็สู้มาด้วยกัน ดังคำกล่าวของครูที่ว่า “. . . ช่วงที่ทำงานตอนจะขอประเมิน best practice น่ะทำงานกันหนักมาก บางทีแทบจะมากินมานอนที่โรงเรียนกันเลยหละ ครูนวล ป้านพรัตน์ แม่เนตร นฤมล อย่างนี้ ก็อยู่ช่วยกันตลอด ตอนเย็นกลับบ้านไปหาข้าวให้ลูกกินแล้วก็กลับมาทำต่อกับครูคนอื่น ๆก็สุด ๆแล้ว ช่วยกันจนงานสำเร็จลงได้. . . ” (ครู 14, 24 กุมภาพันธ์ 2552) “. . . ความจริงถ้าเราจะไม่ทำก็ได้นะเพราะเขาไม่บังคับอยู่แล้วแต่ครูเราก็ปรึกษากันนะว่าจะไหวไหม? สุดท้ายก็ตกลงกันว่าทำได้น่ะ ลองดูสักตั้ง ก็ถือว่าได้ตั้งใจแล้ว ก็ต้องทำให้ถึงที่สุด. . .” (ครู 13, 19 กุมภาพันธ์ 2552)

5) สนับสนุนค่านิยมในการทำงานร่วมกัน การสนับสนุนค่านิยมในการทำงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ การกระจายงาน กระจายความรับผิดชอบ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การยอมรับในความแตกต่าง และการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกของในทีมนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการดำเนินงานให้บรรลุสู่เป้าหมาย เนื่องจากตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานของทีมหากไม่มีค่านิยมในการทำงานร่วมกันแล้วก็ยากที่งานจะสำเร็จผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งวิธีการที่ผู้บริหารได้สนับสนุนให้เกิดค่านิยมในการทำงานร่วมกัน คือ การปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ซึ่งหากพิจารณาว่าบุคลากรในโรงเรียนทั้งหมดคือทีมทำงานทีมหนึ่งแล้วนั้นผู้บริหารก็เปรียบเสมือนหัวหน้าทีมทำงานของโรงเรียน

ดังนั้นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างโดยการเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยการพิจารณาร่วมกันในที่ประชุมคณะครู การกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน การรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ รวมทั้งได้สนับสนุนช่วยเหลือครูในการทำงานต่าง ๆอย่างไม่ดูดาย ดังคำกล่าวของครูที่ว่า " . . . ผอ.จะเป็นแบบอย่างที่ดีมาก ๆในเรื่องความรับผิดชอบ ถ้าตกลงกันว่าจะทำงานแล้วท่านจะติดตามจนกว่างานจะสำเร็จ ท่านก็จะตรวจทุกงาน อะไรยังไม่ดีท่านก็จะบอกตรง ๆอยากให้เราแก้ไข ไม่ใช่คนปล่อยปละ ครูเราเองก็ถือปฏิบัติ เอามาเป็นแบบอย่างจนถึงทุกวันนี้. . . " (ครู 7, 8 กุมภาพันธ์ 2552) นอกจากนี้ ผู้บริหารยังสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่คณะครู หรือทีมงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพึงพอใจ โดยกล่าวชมเชยอย่างเปิดเผยในที่ประชุมคณะครู ในที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือกับศึกษานิเทศก์ที่ออกมานิเทศโรงเรียน และประกาศหน้าเสาธงให้นักเรียนรับทราบและชื่นชมการทำงานของครูร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งได้กล่าวเน้นย้ำให้ครูได้ตระหนักถึงค่านิยมดังกล่าวซึ่งจะส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกันให้ครูได้นำไปปฏิบัติอยู่เสมอ ๆ

กล่าวได้ว่าการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครู ด้วยเหตุที่การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมได้ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรในทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมนี้เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของครูจากที่ไม่สามารถทำได้สำเร็จเมื่อทำเพียงคนเดียว ทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของทีมว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีซึ่งส่งผลต่อทัศนคติและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ

4.7 การสร้างภาวะผู้นำ (leadership development)

การสร้างภาวะผู้นำของครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ได้ก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของครูทั้งในด้านการปฏิบัติงานและด้านจิตใจเป็นการส่งเสริมให้ครูมีอำนาจ มีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆที่เกิดขึ้นในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน รวมทั้งมีอิสระในการสร้างสรรค์งานด้วยความริเริ่มของตนเอง ครูได้รับการสนับสนุนให้เป็นหัวหน้างานหรือรับผิดชอบงานที่ตนถนัดเนื่องจากโดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วการได้รับการยอมรับจากสังคมหรือเพื่อนร่วมงานถือได้ว่าเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับสูงและหากการยอมรับนั้นเป็นการยอมรับอันเกิดจากการได้แสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถด้วยแล้วยิ่งจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจและสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานในระดับสูงยิ่งขึ้น ในโรงเรียนวิทยะเองก็เช่นกัน จากการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับครูในโรงเรียนแห่งนี้พบว่าคุณลักษณะของครูที่ได้รับการชื่นชมคือมีความเป็นผู้นำในการทำงาน กล้าแสดงออก มีความมั่นใจในตนเอง ลงมือทำงานด้วยความมุ่งมั่นและรับผิดชอบจนได้รับความไว้วางใจให้เข้าร่วมเป็นคณะทำงานร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและร่วมโครงการนำร่องกับองค์การภายนอกอื่น ๆอยู่เสมอ วิธีการสร้างภาวะผู้นำที่ปรากฏในพื้นที่วิจัย ได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของครู การมอบหมายงานและการสร้างแรงจูงใจ มีรายละเอียดดังนี้

1) การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของครู เป็นไปในลักษณะที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่ครูสนใจโดยไม่ปิดกั้นหรือขัดขวาง ไม่ว่าจะเป็นการเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและความก้าวหน้าในวิชาชีพ เข้าร่วมการประชุม การศึกษาต่อ ศึกษาดูงานยังโรงเรียนหรือแหล่งเรียนรู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านระบบการทำงานและผลงานที่โดดเด่นเพื่อให้ครูได้รับประสบการณ์ตรงจากการพัฒนาซึ่งจะทำให้ครูมีภูมิความรู้ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงาน มีเทคนิคในการจูงใจผู้ร่วมงาน

รวมถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานในฐานะผู้นำกลุ่มร่วมกับครูในโรงเรียนและเครือข่ายภายนอกโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารยังสนับสนุนให้จัดห้องวิชาการสำหรับเป็นแหล่งรวบรวมเอกสาร ตำรา สื่อ และนวัตกรรมต่าง ๆที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้ครูได้มาศึกษา ค้นคว้า สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งมอบหมายให้ครูฝ่ายวิชาการที่รับผิดชอบด้านสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษามาสาธิตและอธิบายการใช้สื่อต่าง ๆที่โรงเรียนมีบริการเพื่อให้ทราบและยืมไปใช้โดยทั่วกัน สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนทั้งในลักษณะของผู้เข้าร่วมกิจกรรม คณะทำงานหรือเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้เพื่อให้ครูได้รับข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่ถูกต้อง ทันสมัยจากการร่วมกิจกรรมต่าง ๆกับองค์การอย่างหลากหลาย ทำให้ครูสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในบทบาทของผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสม การสนับสนุนของผู้บริหารสังเกตได้จากเมื่อมีหนังสือเชิญให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์การภายนอก ผู้บริหารจะแจ้งให้ครูทราบและให้ครูตัดสินใจว่าต้องการเข้าร่วมกิจกรรมหรือไม่ หากพิจารณาแล้วเป็นกิจกรรมที่จะก่อประโยชน์ต่อครูและต่อการทำงาน ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมโดยไม่ถือเป็นวันลาแต่ให้เขียนขออนุญาตไปราชการเพื่อให้ครูเกิดความสบายใจ พร้อมทั้งมอบหมายให้ครูได้นำความรู้ แนวคิดและประสบการณ์ที่ได้รับมาถ่ายทอดแก่ครูคนอื่น ๆเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องราวใหม่ ๆไปด้วยกัน จึงทำให้การเข้ารับการพัฒนาของครูครั้งหนึ่ง ๆได้ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวครูเองและต่อองค์การ

2) การมอบหมายงาน การมอบหมายงานเป็นวิธีการหนึ่งของการสร้างภาวะผู้นำผ่านกระบวนการทำงาน กล่าวคือ ผู้บริหารกระจายอำนาจแก่ครูโดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจด้วยวิธีการและขั้นตอนของครู หรือทีมงานผู้รับมอบอำนาจ แต่ก็ยังคงติดตามการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลประโยชน์ต่อองค์การ ด้วยการสอบถามความคืบหน้า การให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับการดำเนินต่อไป การมอบหมายงานของผู้บริหารได้คำนึงถึงความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ความถนัด และความรับผิดชอบของครูแต่ละคนแตกต่างกันไป เป็นงานยากบ้าง ง่ายบ้าง งานเน้นวิชาการบ้าง หรือเน้นปฏิสัมพันธ์บ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านงบประมาณซึ่งเป็นภาระงานที่ต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบสูง ผู้บริหารจะพิจารณาคัดเลือก บุคคลที่มีความชำนาญและประสบการณ์ในด้านนี้มาเป็นหัวหน้างาน ซึ่งเชื่อได้ว่าจะไม่ทำให้เกิดความผิดพลาด เสียหายต่อองค์การ งานด้านวิชาการก็เช่นกัน ผู้บริหารได้พิจารณามอบหมายงานให้กับครูที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และมีความรับผิดชอบสูง เนื่องจากงานวิชาการคือ หัวใจของการจัดการศึกษาซึ่งเป็นเป้าหมายในการพัฒนาและสนับสนุนให้ครูได้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำในโอกาสต่าง ๆเพื่อให้ครูได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพอยู่เสมอ ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า “. . . ครูนฤมลนี่ถูกใจเลยครับ เพราะเขาจะเป็นคนเอาจริงเอาจังกับงาน ทุ่มเทและตั้งใจที่จะพัฒนานักเรียนจริง ๆ แล้วก็เป็นคนหัวไว หัวก้าวหน้า พอผมคิดยังไม่องตาแก ก็ เอ้อ. . . เข้าใจกัน คิดเหมือนกัน คิดตรงกัน แบบที่เรียกว่ามองตารู้ใจกันอย่างนั้นน่ะครับ ผมก็ยังชื่นชมอยู่ว่าโรงเรียนเราได้คนเก่ง คนตั้งใจมาช่วย งานหลายอย่างนี่ผมก็สามารถวางใจเขาได้. . . ” (ผู้บริหาร 1, 18 มกราคม 2552)

การทำงานของทีมเองก็เช่นกันผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ เช่น การจัดกิจกรรมค่ายวิชาการซึ่งโรงเรียนเป็นเจ้าภาพ มีโรงเรียนในศูนย์โรงเรียนในข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษานำนักเรียนมาเข้าร่วมนั้น ผู้บริหารได้มอบหมายให้ทีมงานทำงานร่วมกันทั้งการกำหนดเป้าหมาย เนื้อหา สาระ บุคลากร ทรัพยากรที่จะใช้ กิจกรรมในฐานแต่ละฐาน กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมกลุ่ม และการประเมินผลร่วมกับคณะครูจากโรงเรียนอื่น ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารอยู่ร่วมกิจกรรมด้วยตลอดเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยสนับสนุนช่วยเหลือและให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการที่ครูได้มีโอกาสทำงานสำคัญ ๆของโรงเรียนนี้ทำให้ครูได้เรียนรู้การทำงานเป็นทีม

การสร้างทีมงานของตนเอง ครูได้แสดงความรู้ความสามารถ รวมถึงได้แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำและผู้ตาม เพื่อขับเคลื่อนการทำงานให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เมื่องานประสบผลสำเร็จจึงนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในตนเอง เกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตน เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันทั้งต่อผู้ที่เป็นผู้นำและผู้ตาม เกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

3) การสร้างแรงจูงใจ การผลักดันให้ครูได้พัฒนาความเป็นผู้นำและแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกระตุ้นให้เกิดขึ้นจากภายในจิตใจของครู นั่นคือผู้บริหารได้สร้างแรงจูงใจแก่ครูด้วยการพูดให้ความมั่นใจแก่ครูเมื่อมีการมอบหมายงานที่ยากและท้าทาย หรือเมื่อครูประสบกับสถานการณ์ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ครูเกิดความมั่นใจในตนเอง มั่นใจในทีมงาน และมั่นใจได้ว่าผู้บังคับบัญชาจะให้การสนับสนุนช่วยเหลือหากมีปัญหาที่เกินกำลังของครูจะจัดการได้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังสร้างแรงจูงใจด้วยการยกตัวอย่างบุคคลที่ประสบความสำเร็จด้านการทำงานเพื่อเป็นแรงบันดาลใจแก่ครูในการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและกล้าที่จะลงมือทำงานด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เช่น การยกตัวอย่างข่าวคราวจากสื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับโรงเรียนที่ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้ดี ประสบผลสำเร็จ การยกตัวอย่างครูในโรงเรียน เช่น ครูนฤมลที่สามารถพัฒนานักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันโครงงานระดับต่าง ๆจนได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนางานจนได้รับความไว้วางใจให้เป็นวิทยากรระดับเขตพื้นที่การศึกษา ยกตัวอย่างครูนาที่สามารถพัฒนานวัตกรรมทางการเรียนรู้สำหรับเด็กระดับปฐมวัยจนได้รับการเลื่อนวิทยฐานะเป็นครูชำนาญการพิเศษ ได้ร่วมเป็นวิทยากรเรื่องการจัดประสบการณ์แบบมอนเตสเซอรี่และเป็นแหล่งเรียนรู้แก่ครูจากโรงเรียนอื่น ๆ เป็นต้น ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูทุกคนได้พัฒนาศักยภาพของตนเองและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยกล่าวชื่นชมผลงานทำงานที่เป็นความภาคภูมิใจของครูแต่ละคนเพื่อให้ครูเกิดความเชื่อมั่นมีกำลังใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และมีเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

. . . เดี๋ยวนี้อาชีพครูก็ก้าวหน้าไปเยอะ ทั้งค่าตอบแทนพิเศษ เงินเดือน เงินวิทยฐานะ ก็ขึ้นอยู่กับว่าเราจะทำได้ไหม ขนาดแม่อายุปูนนี้ แต่ ผอ.ก็ยังสนับสนุนให้ทำนั่นทำนี่ ให้ทำผลงาน หรือไม่ก็เลือกวิธีเข้าอบรมตามระยะเวลาที่เขากำหนด อย่างนั้นก็ได้ ท่านให้กำลังใจว่า ถ้ายังไม่เกษียณแสดงว่ายังทำได้ ยังไหว แม่ก็สู้ ก็ทำตามคำแนะนำก็เลยได้ชำนาญการพิเศษเหมือนกัน. . .

(ครู11, 18 มกราคม 2553)

จะเห็นได้ว่าตามทัศนะของครูแล้วการสร้างภาวะผู้นำเป็นวิธีการหนึ่งที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครู เนื่องจากการสร้างภาวะผู้นำได้ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้พัฒนาศักยภาพในการทำงาน พัฒนาคุณลักษณะการเป็นผู้นำ ผู้ตาม และการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำแก่ครูทำให้ครูได้รับรู้ถึงการมีอำนาจและความรับผิดชอบในการทำงาน รวมทั้งมีอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย นำมาซึ่งความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และมีแรงจูงใจในการทำงานด้วยความมุ่งมั่นเพื่อรักษาสถานภาพการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและจากภายนอก

4.8 การสร้างแรงจูงใจ (motivation)

การสร้างแรงจูงใจเป็นกระบวนการสร้างแรงกระตุ้นทางจิตใจที่ทำให้ครูเกิดพลังและเกิดทิศทางของการแสดงพฤติกรรม การมีปฏิสัมพันธ์ รวมถึงการลงมือทำงานด้วยความสมัครใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการทำงานตามความต้องการ ส่งผลให้ครูเกิดความเต็มใจที่จะทำ และเต็มใจที่จะใช้ความพยายามให้มากขึ้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นการโน้มน้าว ชักจูงให้ครูเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วงพร้อม ๆไปกับการสนองต่อความต้องการระดับบุคคล การสร้างแรงจูงใจที่มีส่วน

สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูซึ่งปรากฏในปรากฏการณ์ ได้แก่ การจูงใจด้วยงาน การจูงใจด้วยผลตอบแทน การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ

การจูงใจด้วยงานปรากฏในลักษณะการมอบหมายงานหรือมอบหมายความรับผิดชอบซึ่งทุกครั้งผู้บริหารจะมอบนโยบาย อธิบาย และพูดเน้นย้ำให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานของครูที่มีต่ออนาคตของนักเรียน อนาคตของประเทศชาติ และการทำงานที่สังคมคาดหวัง ดังคำที่ว่า "ทุกนาทีคือนาทีทองของเด็ก" ดังนั้น ผู้บริหารจะกระตุ้นเตือนใจครูให้เสียสละและรับผิดชอบเสมอ ๆ ในการประชุมคณะครูแต่ละครั้งผู้บริหารจึงได้เน้นย้ำให้ครูได้รู้สึกภาคภูมิใจในวิชาชีพและตระหนักในความรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่จะช่วยเสริมสร้างความก้าวหน้าแก่นักเรียน แก่โรงเรียน และสังคม ทั้งนี้โรงเรียนได้สนับสนุนกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่ครูอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความชำนาญในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น การเข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้ของครูแต่ละครั้งครูจะต้องทำรายงานการเข้ารับการพัฒนาเสนอต่อผู้บริหารและนำมาถ่ายทอดแก่คณะครูคนอื่น ๆให้รับทราบทั่วกันเพื่อเป็นการสร้างความตระหนักแก่ครูว่ากิจกรรมทุกอย่างที่ครูได้เข้าร่วมพัฒนานั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน บางครั้งโรงเรียนจึงจัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้และฝึกทักษะโดยการจัดอบรมแก่ครูที่โรงเรียนด้วย เช่น การฝึกอบรมครูด้านคอมพิวเตอร์ การทำดอกไม้ประดิษฐ์ การทำวิจัยในชั้นเรียน และการจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน เป็นต้น โดยอาศัยครูที่ผ่านการอบรม หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาร่วมด้วยตามความเหมาะสม ซึ่งการให้โอกาสครูได้เข้ารับการเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานนี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและมีส่วนสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ครูอันเกิดจากการที่ครูรับรู้ถึงความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้นั่นเอง ทั้งนี้ความก้าวหน้าในวิชาชีพถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจอีกรูปแบบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของครูในโรงเรียนแห่งนี้ กล่าวคือครูต่างให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในวิชาชีพเพราะนั่นเป็นการแสดงถึงศักยภาพของตนเอง ให้ผู้อื่นได้รับรู้ ผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพโดยโรงเรียนมีข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกติกาในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาร่วมประเมินผลการทำงานด้วยเสมอ นอกจากนั้นยังหมายรวมถึงการได้มีโอกาสได้รับคัดเลือกให้เป็นตัวแทนของโรงเรียนเพื่อเข้ารับรางวัล ได้รับการยกย่องเชิดชู ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน ได้รับหน้าที่หัวหน้างาน หัวหน้าโครงการต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ อันหมายถึงการได้รับการยอมรับจากสังคมและได้รับผลตอบแทนตามมา จึงกล่าวได้ว่าการจูงใจงาน เช่น การมอบหมายงาน การติดตามงาน การเพิ่มพูนความรู้ และการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพดังที่กล่าวมานี้มีอิทธิพลให้ครูมีความกระตือรือร้นและลงมือทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

. . . โรงเรียนของเราจะให้ความสำคัญกับการทำงานมาก ครูแต่ละคนจะพยายามทำหน้าที่ของตัวเองให้ดี เพราะเป็นข้อตกลงตั้งแต่แรกแล้วว่าจะเอางานมาเป็นตัวตั้งสำหรับการพิจารณาอะไรต่าง ๆ อย่างเวลามอบหมายงานกันก็จะดูว่าครูแต่ละคนมีผลงานอะไร เก่งด้านไหน คนที่ทำงานเก่ง ๆ เป็นหัวหน้าอย่างนี้เพื่อนร่วมงานก็ยอมรับ ผอ.ก็จะไว้วางใจ . . .

(ครู12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

แม้ว่าการจูงใจด้วยงานเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญที่จูงใจให้ครูลงมือปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับภาระงานโดยตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของครู แต่ทั้งนี้ในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรนั้นถือได้ว่าการจูงใจด้วยผลตอบแทนทั้งในลักษณะของผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเป็นการจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของครูในโรงเรียนเช่นกัน ด้วยเหตุที่เงินเป็นปัจจัยพื้นฐานอีกปัจจัยหนึ่งในการดำรงชีวิตของมนุษย์ยุคปัจจุบัน เงินเป็นสิ่งจูงใจที่

สามารถจับต้องได้และสามารถใช้เพื่อการสนองความต้องการที่หลากหลายของแต่ละคนได้อย่างเป็นรูปธรรม เงินจึงเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความมั่นคงด้านสถานภาพและด้านจิตใจแก่ครู ด้วยความสำคัญของเงินที่มีต่อชีวิตของทุกคนนี่เองจึงกล่าวได้ว่าเงินเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ครู การจูงใจด้วยเงินส่งผลให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทุ่มเทกำลังกาย กำลังสติปัญญาในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานอย่างดีที่สุดเพราะประสิทธิผลของงานเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการทำงานของครู ประกอบกับในปัจจุบันวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงซึ่งมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และได้รับค่าตอบแทนที่เป็นเงินสูงขึ้นไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ รวมถึงเงินประจำตำแหน่ง เป็นต้น ดังนั้นจึงพบว่าการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงินมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของครู ดังคำกล่าว

. . . อย่างตอนนี้พี่ได้เงินเดือนสองหมื่นหกพันห้าร้อยบาท กับเงินวิทยฐานะอีกหมื่นสองพันก็เป็นสามหมื่นแปดแล้ว ทีนี้เงินเดือนก็จะพุ่งขึ้นไปเรื่อย ๆเพราะมันเข้าแท่งชำนาญการพิเศษแล้วไง . . .พี่นา [เรียกชื่อตนเอง] ก็สบายแล้ว พี่มีลูกสาวคนเดียวก็เลี้ยงลูกให้จบปริญญาได้สบายเลย นี่เพราะเราตั้งใจทำงาน ทุ่มเทกับเด็ก. . .

(ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

นอกจากผลตอบแทนที่เป็นเงินซึ่งมีผลต่อความสุข ความสบายใจ และสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิตแล้วผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ช่วยหล่อเลี้ยงจิตใจของครูให้มีความสุข ความพึงพอใจที่จะทำงานในองค์การ มีความพึงพอใจที่จะทุ่มเทสรรพกำลังทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มที่ เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นการยกย่อง การยอมรับ การมีชื่อเสียงเกียรติยศ การมีอำนาจ และได้รับความไว้ใจ ซึ่งผู้บริหาร ครูในโรงเรียน เพื่อนร่วมวิชาชีพ หน่วยงานต้นสังกัด และเครือข่ายของโรงเรียนได้เล็งเห็นความสำคัญของความต้องการของครูในด้านนี้ แม้จะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณที่จะตอบแทนการทำงานที่ประสบผลสำเร็จของครูแต่การให้สิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่เงินถือได้ว่าเป็นการจูงใจที่ไม่ต้องใช้งบประมาณมากมายหรืออาจจะไม่ต้องใช้เลยก็ได้แต่สามารถสร้างประโยชน์คุ้มค่าอย่างยิ่ง สิ่งที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติต่อครู ได้แก่ การกล่าวยกย่องชื่นชมในที่ประชุมคณะครู ประชาสัมพันธ์ทางเสียงตามสายของโรงเรียน และเผยแพร่ทางจุลสารของโรงเรียนเพื่อประกาศชื่นชมให้นักเรียนและชุมชนได้รับรู้ รับทราบถึงศักยภาพและความพยายามในการทำงานของครูโดยทั่วกัน ผู้บริหารมอบรางวัลเป็นช่อดอกไม้แก่ครูที่ได้รับรางวัลครูเกียรติยศระดับประเทศที่หน้าเสาธง ผู้บริหารมอบเครื่องหมายประดับตำแหน่งข้าราชการที่หน้าเสาธงเมื่อครูได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารและคณะครูเสนอชื่อเพื่อนร่วมงานให้ได้รับรางวัลและประกาศเกียรติคุณต่าง ๆอย่างสม่ำเสมอ เช่น ครูดีเด่น ครูดีในดวงใจ ครูแกนนำ ครูต้นแบบ หน่วยงานต้นสังกัดเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานที่เป็นแบบอย่างของครูและนักเรียนต่อทั้งภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น ดังคำกล่าวของครูที่ว่า ". . .เวลาครูคนไหนได้อาจารย์ 3 ผอ.ก็เอามาประกาศชื่นชมในที่ประชุมว่า ". . .เอ้อ . . . ครูคนนี้ทำสำเร็จแล้วนะ. . . " แล้วก็พูดกระตุ้นให้ครูคนอื่น ๆได้เห็นแบบอย่างว่ามันไม่ใช่เรื่องยากที่เราจะทำ ครูทุกคนสามารถทำได้แค่เราตั้งเป้าหมายว่าจะทำ ท่านว่าแค่ตั้งเป้าหมายก็ถือว่าสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง. . . (ครู16, 29 มีนาคม 2552)

นอกจากการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับภาระงานและผลตอบแทนแล้วจากการพูดคุยกับครูในโรงเรียนพบว่าการจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมการทำงานก็มีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจแก่ครูได้ในลักษณะการอำนวยความสะดวกด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และการสนับสนุนให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน กล่าวคือ โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปเน้นด้านความสะอาดเรียบร้อย เหมาะสมกับการใช้งาน ทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนจะมีป้ายนิเทศที่แสดงข้อคิด คติพจน์

หรือหลักธรรมในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตนติดไว้ตามที่ต่าง ๆโดยรอบ มีการติดป้ายแสดงปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียนเพื่อเป็นการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นอุดมการณ์แห่งวิชาชีพ เช่น ความรับผิดชอบ ความมีวินัย เสียสละ และการประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีตามหลักคุณธรรม ดังคำกล่าวที่ว่า ". . . พอได้อ่านข้อความพวกนี้ก็รู้สึกว่ามีกำลังใจที่จะทำงานขึ้นอีกเยอะ บางอย่างครูเราก็สรรหามาติดเองด้วยก็มีนะ อย่างหน้าห้องของแม่ แม่ก็จะทำมาติดเอง อ่านแล้วเตือนใจตัวเองด้วย คนอื่นมาอ่านก็เตือนใจเขาไปด้วย. . . " (ครู13, 19 กุมภาพันธ์ 2552)

ทั้งนี้การสร้างแรงบันดาลใจก็เป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจอีกวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตใจแก่ครู ด้วยวิธีการที่ผู้บริหารพูดโน้มน้าว พูดยกตัวอย่างการปฏิบัติงานของครูที่มีความทุ่มเท มีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานจนเกิดผลสัมฤทธิ์กับนักเรียน โรงเรียนและความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู รวมถึงการจัดป้ายนิเทศที่มีข้อความหรือข่าวสารที่ดลใจเพื่อกระตุ้นจูงใจให้ครูในโรงเรียนมีแรงจูงใจจากภายในและเพิ่มระดับความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเฉกเช่นแบบอย่างหรือคติพจน์ที่นำมากระตุ้นดลใจนั้น การสร้างแรงบันดาลใจเป็นการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกต่อการทำงาน ส่งผลให้ครูลงมือทำงานด้วยความมีชีวิตชีวา แสดงออกด้วยความกระตือรือร้น มีกำลังใจในการปฏิบัติด้วยความริเริ่มสร้างสรรค์ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า ". . . ก็จะดูแบบอย่างของครูในโรงเรียนของเราด้วย อย่างพี่เนตร ถึงจะอายุเยอะแล้วแต่แกจะเป็นคนที่ไม่หยุดอยู่กับที่ จะหาอะไรใหม่ ๆมาทำตลอด ผอ. ก็จะยกตัวอย่างให้ครูคนอื่น ๆได้ดูเป็นตัวอย่าง. . . " (ครู15, 28 มีนาคม 2552) ซึ่งผู้บริหารได้แสดงทัศนะในประเด็นนี้ว่า ". . . ครูที่นี่ผมเชื่อว่าเขาเป็นอาจารย์ 3 ได้ทุกคนนะ เขาเก่ง ความสามารถเขามี ผมก็จะกระตุ้นแล้วก็ช่วยทุกอย่างที่จะทำได้ บางคนเห็นเพื่อนได้ก็ฮึดขึ้นมา ก็. . . มันเป็นความภูมิใจของผมด้วยที่ได้ช่วยครูให้เขาประสบผลสำเร็จ. . . " (ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

ดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าในมุมมองของครูนั้นการสร้างแรงจูงใจเป็นวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ด้วยเหตุที่การสร้างแรงจูงใจได้ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูลงมือปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และทุ่มเท เนื่องจากแรงจูงใจในการทำงานเป็นแรงผลักดันภายในจิตใจที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญที่สุดต่อมุมมองทัศนะของครู การแสดงพฤติกรรม และการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานซึ่งมีผลกระทบต่อทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การ

4.9 การส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ(enhancement for collaboration climate)

การส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือที่เกิดขึ้นในโรงเรียนพบว่ามีจุดเริ่มต้นมาจากการจัดองค์การที่เอื้อต่อการทำงานนับตั้งแต่การจัดโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนที่เหมาะสมตามสภาพการทำงานของโรงเรียนจริง ๆโดยยังคงยึดหลักการการกระจายอำนาจเป็น 4 งาน ตามรูปแบบของทางราชการ แต่โรงเรียนได้มีการปรับในรายละเอียดในการมอบหมายภาระความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับภาระงานและจำนวนบุคลากรที่มีอย่างจำกัด โดยผู้บริหารและครูได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับขอบข่ายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงานโดยได้อธิบายเชื่อมโยงกับงานทั้ง 6 งานดังที่เคยปฏิบัติกันมาจนคุ้นชิน ก่อนจะได้จัดคนเข้างานให้เหมาะสมเป็นลำดับต่อไป ซึ่งในการจัดคนเข้างานหรือจัดครูเข้าร่วมทีมทำงานใดก็ตามจะพิจารณาทั้งความเหมาะสมและให้เกิดจากความสมัครใจของครู โดยให้ครูได้ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นว่าในกลุ่มงานหรือในทีมควรจะมีใครเป็นหัวหน้าที่สามารถรับผิดชอบงานให้เกิดผลสำเร็จได้ ผู้บริหารและครูมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นและมีสิทธิ์ในการตัดสินใจร่วมกันจนเป็นข้อสรุปร่วมของที่ประชุม ซึ่งในแต่ละกลุ่มงานหรือทีมจะมีจำนวนสมาชิกแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมกับภาระงานว่าควรมีสมาชิกในสัดส่วนมากน้อยเพียงใดและสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีผู้เสนอความคิดเห็นที่สมเหตุสมผลและที่ประชุมตกลง

ร่วมกันจึงเป็นอันยุติและถือปฏิบัติเช่นนั้น ดังนั้นการจัดแผนกงานและการจัดคนเข้างานในตำแหน่งหรือบทบาทหน้าที่ต่าง ๆในโรงเรียนจึงเกิดการยอมรับร่วมกัน ซึ่งทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ได้รับผิดชอบและมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการถูกบังคับหรือการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย

. . . ครูเลือกเองก่อน ก็เลือกว่าตัวเองทำงานอะไรได้ ถนัดอะไร อย่างพี่ก็จะคล่องด้านงานธุรการ ก็จะเลือกเลยว่าจะอยู่งานนี้ เวลาทำงานก็ต้องไม่คิดมาก เราเคยทำมาแล้วก็สบายใจ แต่ครูคนหนึ่งก็มีหลายงาน เพราะครูเรามีน้อย บางที ผอ.ก็เสนอให้เรามาช่วยฝ่ายอื่น ๆด้วย บางที่ฝ่ายอื่น ๆก็ขอให้เราไปช่วยด้วย ก็เป็นแบบนี้ ก็ไม่ได้ว่าอะไรเพราะยังไงก็ต้องช่วยกันทุกคนอยู่แล้ว . . .

(ครู7, 8 กุมภาพันธ์ 2552)

กลไกการประสานงานในองค์การยังคงใช้หลักการของความมีเอกภาพในการบังคับบัญชาหรือมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดคือผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารได้กระจายอำนาจผ่านการมอบหมายงานไปยังครูแต่ละคนตามความเหมาะสม ซึ่งในการมอบหมายงานผู้บริหารสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นคณะทำงานที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันในการปฏิบัติงานให้งานสำเร็จลุล่วงโดยมีหัวหน้ากลุ่มงานหรือหัวหน้าทีมเป็นผู้นำในการดำเนินงาน มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลให้การทำงานสำเร็จตามกำหนดระยะเวลาและมีอิสระในการตัดสินใจต่าง ๆ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้น เช่น ครูทีมนิเทศภายในจำนวน 3 คน อันประกอบด้วยหัวหน้างานวิชาการ และหัวหน้าช่วงชั้น มีหน้าที่ในการนิเทศภายในครูทุกคนในโรงเรียนตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนดร่วมกัน คณะทำงานสังเกตและประเมินการจัดการเรียนการสอนตามแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นในระหว่างการเข้าร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะและให้กำลังใจในการทำงานแก่ครูผู้รับการนิเทศ จากนั้นจึงจัดทำรายงานผลการนิเทศภายในเสนอต่อผู้บริหารเป็นลำดับต่อไป ทั้งนี้บุคลากรในแต่ละกลุ่มงานหรือทีมจะได้รับการนิเทศติดตามความคืบหน้าการทำงานจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอเพื่อแสดงถึงความเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผลสัมฤทธิ์ของทุกงานที่มอบหมาย ทั้งยังเป็นการกระตุ้นเตือนให้ครูตระนักถึงความสำคัญของตนเองต่อความสำเร็จขององค์การอีกด้วย นอกจากนี้การมอบหมายงานของผู้บริหารยังมีจุดประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้รับผิดชอบงานที่หลากหลายเพื่อเป็นประสบการณ์และพัฒนาศักยภาพในการทำงานแก่ครู ". . . ก็อยากให้ครูทุกคนได้ฝึกทำงานหลายอย่าง รวมทั้งงานบริหารด้วยครับจะได้เข้าใจหัวอกของผู้บริหาร เวลาทำงานด้วยกันก็จะเข้าใจว่า เอ้อ...ผอ.ต้องรับผิดชอบขนาดไหน เวลามอบหมายงานอะไรไป ก็สังเกตว่าครูเขาได้เรียนรู้อะไรจากการทำงานเยอะเลยครับ. . . " (ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

จากการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูพบว่าในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้นโรงเรียนได้ยึดถือกติกาหรือมีวิธีปฏิบัติที่โรงเรียนได้ตกลงร่วมกัน โดยสิ่งใดที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อยของกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ผู้บริหารและครูจะยอมรับในการยืดหยุ่นและผ่อนคลายกฎระเบียบนั้นโดยลดขั้นตอน ลดความเป็นทางการลงเพื่อความคล่องตัวและรวดเร็วในการทำงานร่วมกันแต่ก็ยังคงไว้ซึ่งระบบการทำงานที่ควรยึดถือ เช่น กระบวนการทำงานต้องมีระบบ มีเอกสารหลักฐาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานโครงการ เสนอต่อหัวหน้างานและผู้บริหารตามลำดับ การจัดทำเอกสารธุรการชั้นเรียนต้องเป็นปัจจุบัน เป็นต้น การประสานงานระหว่างบุคลากรในกลุ่มงานหรือในทีมต้องพยายามไม่ให้กระทบการทำหน้าที่ด้านการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นการประสานงานที่ใช้ระหว่างบุคลากรจึงมักจะใช้การประสานงานแบบตัวต่อตัวและสื่อสารด้วยวาจาเป็นหลัก เช่น การขอข้อมูลนักเรียนจากครูประจำชั้น การขอข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากฝ่ายวิชาการ การปรึกษาหารือ การสอบถามเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆจากครูอีกคนหนึ่ง ครูผู้รับผิดชอบก็จะมาพูดด้วยตนเองในลักษณะการขอความร่วมมือซึ่งเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันของ

โรงเรียน โดยไม่มีเงื่อนไขว่าจะต้องทำหนังสือราชการหรือต้องมีบันทึกข้อความมาด้วยจึงจะดำเนินการให้ แม้กระทั่งผู้บริหารเองก็ไม่ได้เคร่งครัดกับบทบาทการเป็นผู้บังคับบัญชาที่เข้มงวดกับพิธีรีตองแต่จะเน้นในเรื่องของการเอาใจใส่กับการทำงาน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่า

นอกจากนี้ผู้บริหารได้ให้อำนาจและอิสระในการทำงานแก่ครูในขอบเขตที่เห็นว่าจะก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพกับผู้เรียนมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่ครูมีความถนัดแตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้แบบโครงงาน การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่แตกต่างกันระหว่างช่วงชั้นที่ 1กับช่วงชั้นที่ 2 การใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน การจัดกิจกรรมชุมนุมต่าง ๆ และการสร้างความร่วมมือกับคณะครูจากโรงเรียนต่าง ๆในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาในการจัดค่ายวิชาการร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งลักษณะของการจัดองค์การและความสัมพันธ์ในองค์การเช่นนี้ได้สนับสนุนให้ครูสามารถทำงานได้สะดวกขึ้น มีความสบายใจในการทำงาน อีกทั้งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน ดังคำกล่าวของครูที่ว่า “. . . งานของโรงเรียนเยอะก็จริง แต่พี่ว่ามันก็เป็นระบบของมันนะ ทุกคนตั้งใจทำงานของตัวเอง พอทุกคนรับผิดชอบก็ไม่เป็นภาระให้คนอื่นแล้วก็เป็นลักษณะของการช่วยกัน มีคำสั่งก็ทำตามระเบียบแต่ถึงเวลาทำงานจริงก็คือทุกคนช่วยกัน ที่นี่จะถือว่าความสำเร็จเสร็จสิ้นของงานคือหน้าที่ของทุก ๆคน. . .” (ครู12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

กล่าวได้ว่าการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือเป็นอีกวิธีการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ด้วยเหตุที่การส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือได้ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จจากการจัดโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมทั้งการติดต่อสื่อสารเชิงบวกส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใในการทำงาน และร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุปได้ว่าวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกได้เป็น 9 ลักษณะ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพของครู การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็น การมอบหมายงาน การสอนแนะ การมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ โดยมีกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ดังนี้

5. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่เกิดขึ้นในปรากฏการณ์สามารถสรุปเป็นขั้นตอนได้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การสร้างความตระหนัก การกำหนดเป้าหมายร่วม การมอบหมายงาน การติดตามการทำงาน และการสะท้อนผลการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การสร้างความตระหนัก การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่มุ่งหวังให้เกิดประสิทธิผลต่อการทำงานและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและองค์การนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับแนวคิดพื้นฐานของครูให้มีความเข้าใจตรงกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกันคือมุ่งสู่เป้าหมายของการทำงาน ดังนั้นในการบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นนี้ผู้บริหารจึงมุ่งหวังให้ครูตระหนักและเห็นคุณค่าของเป้าหมายของงานที่ครูรับผิดชอบโดยเริ่มจากการให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัด ความสำคัญของการจัดการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาให้ครูได้รับรู้และตื่นตัวกับข่าวคราวความเคลื่อนไหวและกระแสสังคมที่มีต่องานด้านการศึกษาเพื่อให้ครูเห็นคุณค่าของงานที่ทำว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนานักเรียน การพัฒนาตนเอง สำคัญต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างไร รวมทั้งเชื่อมโยงไปถึงคุณค่าที่มีต่อสังคม ต่อการพัฒนาประเทศชาติ นอกจากนี้ผู้บริหารยังได้อธิบายถึงความจำเป็นที่ครูต้องปรับตัว ปรับวิธีคิด และวิธีปฏิบัติในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหวังของ

หลักสูตรการจัดการศึกษาของชาติ รวมถึงความจำเป็นที่ครูต้องพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพ มีมาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และประพฤติปฏิบัติตนให้สมกับที่เชื่อว่าเป็นครู

การอธิบายและโน้มน้าวใจให้ครูเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนและเห็นคุณค่าของเป้าหมายการทำงานนั้นได้ช่วยให้ครูเกิดแรงจูงใจจากภายในและการรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ ซึ่งส่งผลต่อการเข้าร่วมทำงานและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆที่จัดขึ้นด้วยความเต็มใจ

. . . ครูที่นี่ถือว่าเป็นคนที่มีอายุค่อนข้างเยอะ ครูบางคนทำงานมาตั้งแต่สมัยที่เขาเรียกว่า "เลข คัด เลิก" แต่จุดแข็งก็คือมีจิตวิญญาณของความเป็นครูสูง มีความรู้สึกเป็นพ่อเป็นแม่ เขาจะคอยสอดส่องดูแลเอาใจใส่อยู่กับเด็ก แต่เรื่องงานเอกสาร งานวิจัย เรื่องมาตรฐานการประเมินอะไรนี่ก็ถือว่าเปลี่ยนแปลงบทบาทภาระงานของครูไปเยอะ เป็นงานที่ยากสำหรับครูหลายคน ถ้าใจของครูเขาไม่เอา ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วนี่ก็ยากที่จะทำงานต่อไปได้เพราะฉะนั้นผมก็เลยตั้งใจว่าต้องกระตุ้นให้เขาเข้าใจว่าทำไมเราต้องเปลี่ยน อาจจะต้องพูดบ่อย ๆ แล้วก็สนับสนุนทุกอย่างในส่วนที่ผู้บริหารจะช่วยได้ครับ. . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

ทั้งนี้สิ่งสำคัญในการสร้างความตระหนักนั้นต้องประกอบขึ้นจากเงื่อนไขที่สำคัญ คือ ความศรัทธาเชื่อถือที่ครูมีต่อผู้บริหาร นั่นคือ ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเองก็มีความตระหนักและเห็นคุณค่าในเป้าหมายในการทำงานเช่นกัน โดยการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาด้วยความรับผิดชอบและใส่ใจต่อการทำงานของครูอย่างจริงจัง แสดงความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะสนับสนุนให้ครูสามารถทำงานจนประสบผลสำเร็จ และเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นที่ประจักษ์ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . ผอ.วินัย ท่านจะเป็นคนรุ่นใหม่มีความคิดแล้วก็ตั้งใจทำงานมาก ท่านจะมุ่งงานมาก คือจะทำอะไรต้องทำให้สำเร็จ ท่านเป็นคนที่เก่งนะ ได้ ผอ.เชี่ยวชาญตั้งแต่ปี'47 โน่นแน่ะ ขนาด ผอ.โรงเรียนใหญ่ ๆยังทำไม่ได้อย่างท่านเลย เวลาครูเรามีปัญหาเรื่องทำผลงานท่านก็จะช่วยได้ พี่ทำอย่างนั้นอย่างนี้สิ ท่านก็จะแนะนำ ครูก็เชื่อถือ เรื่องงานของโรงเรียนก็เหมือนกัน ท่านจะเป็นคนอ่านมาก มีความรู้แล้วก็ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำกับครูได้. . .

(ครู11, 18 มกราคม 2552)

5.2 การกำหนดเป้าหมายร่วม ขั้นตอนการสร้างความตระหนักถือได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกที่กระตุ้นให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงานอันเกิดจากการเห็นคุณค่าของเป้าหมายการทำงานด้านการจัดการศึกษาซึ่งส่งผลให้ครูเข้าร่วมทำงาน เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆที่จัดขึ้นด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะทุ่มเท เสียสละและรับผิดชอบงานอย่างเต็มกำลัง การเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันถือเป็นขั้นตอนที่ทำให้ครูรับรู้ถึงความเป็นเจ้าของงานและเกิดพันธะผูกพันที่ต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกำหนดนั้น นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้ครูได้กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันยังเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงระดับของการกระจายอำนาจของผู้บริหารในการยินยอมให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับนโยบาย

การกำหนดเป้าหมายร่วมที่เกิดขึ้นในโรงเรียนผ่านกระบวนการประชุม ปรึกษาหารือ และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผยในที่ประชุมคณะครู ซึ่งเมื่อความคิดเห็นแตกต่างกันผู้บริหารจะให้โอกาสครูแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นบนพื้นฐานของข้อมูลจริงและเหตุผล จากนั้นคณะครูจึงได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นจนเป็นที่ตกลงในข้อยุติร่วมกัน เช่น กรณีที่โรงเรียนได้กำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ที่ระดับร้อยละ 75 ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เน้นด้านทักษะการปฏิบัติงาน เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา และกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและ

เทคโนโลยี กำหนดไว้ที่ร้อยละ 80 ในกรณีนี้ครูผู้รับผิดชอบกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ)ได้เสนอว่าการจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้นี้มีข้อจำกัดด้านพื้นฐานความรู้ ความสามารถและทักษะของนักเรียนอยู่มาก ประกอบกับโรงเรียนไม่มีครูที่จบการศึกษาในวิชาเอกนี้เลย ครูผู้สอนได้ทำการสอนตามศักยภาพของครูที่จบวิชาเอกภาษาไทย แต่มีความสนใจและชื่นชอบวิชานี้จึงได้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะทางภาษา และทักษะด้านการจัดการเรียนรู้จนมีความเชื่อมั่นในตนเองในระดับหนึ่ง จึงขอกำหนดเป้าหมายระดับผลสัมฤทธิ์ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศไว้ที่ระดับร้อยละ 70 ซึ่งในที่ประชุมก็ได้อภิปรายถึงความเหมาะสม ความจำเป็นและได้เห็นความพยายามในการสอนของครูมาโดยตลอดแล้วจึงตกลงยอมรับสิ่งที่ครูผู้สอนเสนอมาซึ่งผู้บริหารก็ได้ให้กำลังใจให้ครูได้พยายามให้มากขึ้นและขอความร่วมมือจากครูในระดับชั้นต้น ๆ ได้ทำการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้นี้ให้มากขึ้นเพื่อให้นักเรียนมีพื้นฐานทางภาษามากกว่าในปีที่ผ่าน ๆมา ซึ่งการที่ครูได้กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันนี้เป็นรากฐานสำคัญสำหรับการลงมือปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมไปถึงช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อีกทางหนึ่ง

. . . อย่างเวลากำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนแต่ละวิชาแต่ละปีครูจะมาคุยกันก่อนว่าโรงเรียนเราจะมีเกณฑ์อะไร ยังไง เกณฑ์มาตรฐานเราก็จะกำหนดว่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ75 ส่วนวิชาที่ยาก ๆอย่างภาษาอังกฤษเราก็คุยกันว่าเท่าไหร่ที่จะรับได้ ก็ต้องดูพื้นฐานเด็กประกอบกันด้วย วิชาอื่นจะเอาสูงกว่านี้ก็มี อย่างศิลปะ พละ อะไรนี่ ขึ้นอยู่กับความยากง่ายของแต่ละวิชา . . .

(ครู1, 20 มีนาคม 2552)

5.3 การมอบหมายงาน หัวใจสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูคือการเสริมสร้างพลังอำนาจผ่านกระบวนการทำงานโดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด และบุคลิกลักษณะของครูแต่ละคน กล่าวคือ การที่ครูจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จนั้นจำเป็นต้องได้รับสนับสนุนและการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในรูปแบบที่แตกต่างกันเพื่อพัฒนาอำนาจหรือศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของแต่ละบุคคลให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของครู การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็น การมอบหมายงาน การเสนอแนะ การมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือล้วนแล้วแต่ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับคนและเหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ผู้บริหารยังพยายามมอบหมายงานที่มีความท้าทายสำหรับครูแต่ละคนอีกด้วย ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า “. . . ก็ต้องดูก่อนนะครับดูว่างานที่ให้ครูเขาจะทำได้ไหม อย่างแม่นุชถึงแม้จะอายุมากแล้วแต่เป็นคนคล่องนะ เคยรับผิดชอบงานอะไรมาเยอะ ถึงจะให้งานที่ไม่เคยทำมาก่อนแต่ผมเชื่อว่าท่านทำได้นะ เพียงแค่อาจจะไม่เคยได้ทำเฉย ๆ ก็อยากให้ท่านมีประสบการณ์ลองดู. . . ” (ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

5.4 การติดตามการทำงาน นอกจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในกระบวนการทำงานเหล่านี้แล้วกล่าวได้ว่าขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู และช่วยขจัดปัจจัยต่าง ๆที่จะเป็นอุปสรรคสำหรับการทำงาน นั่นคือการติดตามการทำงานเนื่องจากการติดตามการทำงานเป็นเครื่องพิสูจน์และช่วยยืนยันว่าครูได้ตั้งใจและลงมือทำงานด้วยความทุ่มเทมากเพียงพอที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ และในการทำงานนั้นครูประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร มีสิ่งใดที่ผู้บริหารจะสามารถดำเนินการสนับสนุนช่วยเหลืออย่างไรได้บ้าง อีกทั้งเป็นการติดตามตรวจสอบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่ใช้มีประสิทธิภาพมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใดอีกด้วย ซึ่งกระบวนการ

ดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อการทำงาน ทั้งนี้สารสนเทศที่ได้จากการติดตามการทำงานจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงานก็ต่อเมื่อผู้บริหารได้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานได้ดียิ่งขึ้น และอีกนัยหนึ่งก็ยังเป็นการแสดงให้เห็นว่างานที่ครูได้รับมอบหมายนั้นเป็นงานสำคัญซึ่งผู้บริหารได้ติดตามด้วยความใส่ใจ ให้ความสำคัญและมุ่งหวังให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จในที่สุด นำมาซึ่งความภาคภูมิใจแก่ครูที่ได้รับความไว้วางใจให้ทำงานสำคัญเช่นนี้ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . จะว่า ผอ.เข้มงวดก็เข้มงวดนะ เพราะงานทุกอย่างท่านจะติดตาม ถาม งานถึงไหน เป็นยังไงแล้ว โดยเฉพาะงานวิชาการก็ยิ่งสำคัญ หรือพวกโครงการแกนนำอะไรเนี่ยท่านก็ดูเพราะเขาจะมีผู้ประสานงานโครงการ มีหนังสือมาติดตามเป็นระยะ บางทีก็ต้องทำรายงานเข้าไป ครูแต่ละคนที่ได้รับผิดชอบก็จะต้องเอาใจใส่ บางทีก็ต้องมาแจ้งในที่ประชุม อย่างโครงการเด็กดีวีสตาร์เขาจะมาเยี่ยมเราก็ต้องเตรียมการ มีการส่งเด็กเข้าร่วมทดสอบก็ต้องเข้าร่วม อย่างนี้แหละ. . .

(ครู14, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

5.5 การสะท้อนผลการทำงาน นอกจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูผ่านกระบวนการทำงานที่มอบหมายและงานที่ครูได้ริเริ่มด้วยตนเอง รวมทั้งผู้บริหารได้สนับสนุนการทำงานด้วยการติดตามการทำงานแล้วนั้น พบว่าการสะท้อนผลการทำงานเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่โรงเรียนนำมาใช้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานระหว่างบุคลากรในโรงเรียน โดยครูได้นำเสนอความก้าวหน้าการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารและที่ประชุมคณะครูตามวาระที่เหมาะสม รวมถึงเมื่อสิ้นสุดภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้สะท้อนผลการทำงานทั้งในแง่ของความสำเร็จที่เกิดขึ้น การดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และบอกเล่าสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำงานร่วมกับทีมงานและเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ครูได้แสดงความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานจริงเพื่อเป็นข้อมูลในการนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานในโอกาสต่อไป ซึ่งนอกจากจะได้สะท้อนผลการทำงานด้วยวาจาในที่ประชุมแล้วนั้นครูทุกคนยังได้จัดทำรายงานตนเองเพื่อเสนอต่อหัวหน้างานและผู้บริหารเพื่อเป็นเอกสารหลักฐานประกอบการทำงานที่เป็นรูปธรรมสำหรับการตรวจสอบประเมินผลการทำงานและใช้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้มาศึกษาดูงาน ในขั้นตอนการสะท้อนผลการทำงาน นอกจากจะทำให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานได้รับทราบการดำเนินงานของครูตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา จนกระทั่งงานสำเร็จลุล่วงแล้วนั้นยังเป็นขั้นตอนที่ทำให้ครูได้มีโอกาสทบทวนการทำงานของตนเองว่าได้ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่แล้วหรือยัง ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากใครบ้าง จากการทำงานครั้งนั้นครูได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพในเรื่องใดบ้าง รวมไปถึงเป็นการสนับสนุนให้ครูรับรู้ในศักยภาพความสามารถในการทำงานของตนเอง และเห็นคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์การอันเกิดจากความทุ่มเทและรับผิดชอบทำงานจนกระทั่งขับเคลื่อนให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ พร้อม ๆกับเป็นการกระตุ้นให้ครูได้ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดการยอมรับและเห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงานที่ได้ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในลักษณะต่าง ๆอีกทางหนึ่งด้วย

. . . ตอนที่จบโครงการที่เราจัดค่ายวิชาการไป ผอ.กับครูก็ได้มาคุยกันเป็นการสรุปโครงการไปในตัวว่าเราทำแล้วเป็นยังไงบ้าง คือให้ทุกคนได้พูด ได้ชี้แจง บอกเล่า กับที่ประชุมให้เข้าใจกันอย่างฝ่ายงบประมาณเขามีปัญหาอะไรไหม ฝ่ายวิทยากรมีปัญหายังไงบ้าง ก็มาสะท้อนผลกัน แต่ก่อนเราก็ไม่เคยทำมาก่อนนะ แต่พอเราได้เข้าอบรมโครงการอะไรนี่แหละก็ได้เอามาทำ แล้วก็ทำกันต่อ ๆมา พี่ว่าก็ดีนะ เพราะครูก็ได้มาพูดคุยกัน. . . เวลาทำกิจกรรมต่อไปก็ถือว่ามีบทเรียนมาแล้ว เอามาปรับใช้ได้. . .

(ครู12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

นอกจากนี้การรายงานตนเองของครูโดยรูปแบบของการจัดทำรายงานเสนอต่อหัวหน้ากลุ่มงานและผู้บริหารโรงเรียนยังเป็นการส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้ที่จะทบทวนตนเองและสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ออกมาให้บุคคลอื่น ๆ ได้รับทราบเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ซึ่งกันและกันต่อไป

. . . โครงการนี้ดีมากเพราะเป็นการลงมือปฏิบัติจริง เจอปัญหาจริง และได้ลงมือแก้ไขปัญหาด้านการเรียนรู้ของนักเรียนซึ่งเป็นงานที่เราจะต้องทำอยู่แล้ว ไม่ใช่โครงการที่จัดอบรมเป็นครั้ง ๆ แล้วก็หยุด ไม่มีการติดตามหรือไม่สามารถนำไปใช้จริงได้ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้สึกว่าต้องทำงานมากขึ้นแต่ประโยชน์ไม่ได้ตกถึงผู้เรียนดังที่เราต้องการ ดังนั้นข้าพเจ้าจึงเห็นว่าโครงการนี้ดีมากและเมื่อครูเครือข่ายชุดนี้ผ่านการรับรองแล้วยังสามารถขยายผลออกไปอีกโดยใช้งบประมาณน้อยแต่ได้ผลคุ้มค่า ลักษณะการกระจายเครือข่ายแบบนี้เคยเจอแต่ในระบบการค้าขายตรงแต่พอนำมาใช้ในระบบการศึกษาก็เห็นว่าผู้ที่คิดโครงการนี้คิดได้ถูกต้องแล้ว. . .

(รายงานตนเองของครู, 2547)

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่เกิดขึ้นประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความตระหนัก การกำหนดเป้าหมายร่วม การมอบหมายงาน การติดตามการทำงาน และการสะท้อนผลการทำงาน ซึ่งแม้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจะมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารและการปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ แต่ในสภาวการณ์การทำงานของครูนั้นพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

6. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

แม้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโดยส่วนใหญ่เกิดขึ้นในองค์การโรงเรียนแต่ในความเป็นจริงแล้วโรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกันในหลายรูปแบบ การศึกษาองค์การที่เป็นโรงเรียนผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องศึกษาให้ครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจถึงมูลเหตุที่แท้จริงของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งในทัศนะของครูนั้นเห็นว่าทั้งบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆที่เข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับครูต่างมีอิทธิพลหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นตัวครูเอง ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ชุมชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเครือข่ายของโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตามระดับของความมีอิทธิพลหรือความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูนั้น ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์และการให้ความหมายต่อบุคคลหรือหน่วยงานเหล่านั้นว่ามีความหมายต่อครูหรือไม่ อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ครูที่เป็นคนในชุมชนมีความใกล้ชิดและมีความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างแนบแน่นเป็นระยะเวลายาวนานจะมองว่าชุมชนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมากกว่าครูที่อยู่ภายนอกชุมชนหรือไม่ค่อยให้ความสำคัญกับความคิดเห็นหรือปฏิกิริยาของชุมชน หรือในกรณีที่ครูบางคนไม่ได้ให้ความสำคัญ หรือไม่ได้ทำงานใกล้ชิดกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากนักจะมีความคิดเห็นว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูน้อยกว่าครูอีกคนที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องไปติดต่อประสานงาน ขอความร่วมมือ เคยร่วมทำงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเคยได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือให้ได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งตระหนักได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสำคัญที่ทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูนั่นเอง ในที่นี้ผู้วิจัยได้นำเสนอบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโดยภาพรวม ประกอบด้วย ครู ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ชุมชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเครือข่ายของโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

6.1 ครู ด้วยเหตุที่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความเกี่ยวข้องกับกลไกการจูงใจของบุคคลและเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้นครูจึงเป็นผู้ตัดสินว่าปัจจัยหรือสภาวการณ์ใดจะสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้ กล่าวคือตัวครูจะเป็นผู้ให้ความหมายกับปัจจัยหรือสภาวการณ์หรือกระบวนการใด ๆที่เกิดขึ้นว่านั่นเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูหรือไม่ ปัจจัยหรือสภาวการณ์ที่เกิดขึ้นช่วยให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่ ช่วยให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถทำงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ ช่วยให้ครูรับรู้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและมีอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่นั่นเอง หากพิจารณาองค์ประกอบที่ตัวครูพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจะประสบผลสำเร็จได้ต้องเริ่มที่การทำให้ครูเห็นคุณค่าของเป้าหมายการทำงานเป็นอันดับแรก ซึ่งเมื่อครูเห็นคุณค่าเห็นความสำคัญของเป้าหมายการทำงานแล้วย่อมเกิดพันธะผูกพันต่อเป้าหมายนั้น ๆและมีแรงจูงใจที่จะพัฒนางาน รวมทั้งยินดีรับการส่งเสริมสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆทำให้การส่งเสริมสนับสนุนด้วยปัจจัยและสภาวการณ์ต่าง ๆมีค่า มีความหมายต่อครูในอันที่จะช่วยผลักดันให้ครูสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายจึงจะทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูขึ้น รวมไปถึงความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายของการทำงานขององค์การกับเป้าหมายในการทำงานของครู ค่านิยม ความเชื่อของครู ลักษณะ และพฤติกรรมการทำงานของครู รวมทั้งครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน หรือมีการปรับเป้าหมายการทำงานของครูให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เป็นต้น

ปรากฏการณ์ที่ได้ศึกษาพบว่าครูทุกคนเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาว่าจะเป็นการพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ เป็นคนดี และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข เพื่อเติบโตขึ้นเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติและสังคม ครูมีเป้าหมายในการทำงานของตนเองเพื่อจัดการศึกษาให้นักเรียนเป็นคนเก่งคือมีความรู้ความสามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานของชาติที่กำหนด เป็นคนดีคือมีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติที่เหมาะสมตามครรลองของวัฒนธรรมไทย และมีความสุขคือมีสุขภาพจิตที่ดี รวมไปถึงมีความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับคนในครอบครัวและสังคมภายนอก ทั้งนี้พบว่าระดับความเข้มข้นของการเห็นคุณค่าของเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนนั้นมีความแตกต่างกันตามระดับความสอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ และอุดมการณ์ที่ครูแต่ละคนมี รวมไปถึงการได้รับการกระตุ้น ส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าของเป้าหมายการทำงาน ดังคำกล่าวของครูที่ว่า “. . .พี่นา(นามสมมติ)เป็นคนรักเด็กอยู่แล้วจะให้ไปสอนชั้นไหนก็ไม่ไปสอน พี่ชอบสอนอนุบาลเวลาสอนแล้วจะสนุก บางคนบอกว่า “ไม่เอจหรอกเด็กน้อยวุ่นวาย” แต่เด็ก ๆเขาจะชอบพี่นะ เขาจะรักเรา เขาจะเรียกเราว่า “แม่ครู” “แม่ครูนา”. . .” (ครู1, 20 มีนาคม 2552) ครูหัวหน้างานวิชาการกล่าวว่า “. . .เป้าหมายของพี่คือผลสัมฤทธิ์ คะแนน O-Net [ผลการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน] คะแนน NT [ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน] อย่างตอนนี้ก็ยังไม่ดีมากอยากให้เราได้ถึง 60 , 70 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป . . .” (ครู10, 10 มกราคม 2552) “. . .เรื่องที่ว่าจะไม่ทำน่ะไม่มีนะ เพราะทุกคนก็อยากให้งานออกมาดี พอรู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง ทุกคนก็ลงมือช่วยกันทำเลย. . . ” (ครู 15, 28 มีนาคม 2552)

ครูมีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในฐานะผู้สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยแรงปรารถนาและอุดมการณ์ของตนเองอันเกิดจากการเห็นคุณค่าของงาน ครูมีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครูเป็นพื้นฐานและตระหนักถึงความสำคัญของตนเองในฐานะเจ้าของงาน ซึ่งพื้นฐานเหล่านี้ทำให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นแรงกระตุ้น ผลักดันให้ครูลงมือทำงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเททำงานจนกระทั่งงานนั้นบรรลุเป้าหมาย และมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมไปถึงเกี่ยวข้องในฐานะผู้ใช้พลังอำนาจที่ได้รับการเสริมสร้างนั้นทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

6.2 ผู้บริหาร การทำงานของครูนั้นปฏิเสธไม่ได้ว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำงานใกล้ชิดและมีอิทธิพลต่อครู กล่าวคือ ผู้บริหารมีอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่สูงสุดในองค์การ มีอำนาจตามกฎหมายในการบริหารงานโรงเรียนซึ่งสามารถให้คุณให้โทษแก่ครูได้ ดังนั้นการสนับสนุนปัจจัยหรือสภาวการณ์เพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูนั้นจึงอยู่ในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารจะสามารถทำได้อย่างเต็มที่ ทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้างและการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และมีศักยภาพในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมไปถึงการใช้รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ และการใช้รูปแบบการตัดสินใจว่าจะมีระดับของการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งครูในโรงเรียนวิทยะยอมรับว่าผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความคิดก้าวหน้า มีความคิดริเริ่ม และมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษา ดังจะเห็นได้จากกิจกรรมที่ผู้บริหารได้ริเริ่มและผลักดันสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้ครูมีพลังอำนาจในการทำงาน ได้แก่ การจัดประชุมสัมมนาวิชาการครูก่อนเปิดภาคเรียนทำให้ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพและกระตุ้นให้ครูได้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในหลายรูปแบบ ทั้งในฐานะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะกรรมการร่วมดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆที่ชัดเจนขึ้น การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพครูให้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง ได้แก่ ความมีระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบโดยผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้วยความเสียสละอุทิศตนในการทำงานและการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู และพัฒนาโครงการนี้จนกระทั่งได้รับการเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาระดับเชี่ยวชาญโดยเป็นผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาคนแรกของเขตพื้นที่การศึกษาที่สามารถทำได้ จึงทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมวิชาชีพ และชุมชนโดยรอบ

. . .ผอ. เป็นคนดี ท่านให้เราพัฒนาตน ถ้ามีการอบรมก็จะให้ไป อย่าอยู่เฉย เพราะ ผอ. เป็นนักวิชาการ อยากให้เราพัฒนาตนเอง พอมีหนังสือมาให้ยื่นเรื่องขอทำอาจารย์ 3 [วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ] ผอ. ก็บอกให้ทำไป ยื่นไป ต้องทำให้ได้ ผอ. จะเข้มวิชาการ นี่แหละคือสิ่งที่ ผอ. สนับสนุน ครูก็เลยมีความมุ่งมั่นตั้งใจ. . .

(ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

การปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูของผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การเอาใจใส่ต่องานในโรงเรียน การนิเทศติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงานของครู ติดตามการดำเนินงานโครงการต่าง ๆของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย สร้างแรงจูงใจในการทำงาน กระจายอำนาจให้ครูรับผิดชอบงานของตนเองอย่างอิสระ ให้การสนับสนุนครูในการทำงานทั้งทางด้านความรู้และทรัพยากร สร้างความเชื่อมั่นให้กับครู และสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งความมุ่งมั่นในการทำงาน ". . .ทุกอย่างแหละพี่ว่า ผอ. น่ะสำคัญเลย เพราะเขาเป็นผู้บริหาร เป็นผู้บังคับบัญชาของเรา ถ้า ผอ. active เอาใจใส่งานไหน ๆก็สำเร็จได้ แต่ถ้าไม่เอาใจใส่ ไม่ติดตาม ปล่อยปละละเลยงานมันก็ล้มเหลว. . ." (ครู8, 8 พฤษภาคม 2552) ครูได้ยกตัวอย่างลักษณะการทำงานของผู้บริหารที่มีส่วนเสริมสร้างพลังอำนาจของครูว่า ". . .สิ่งที่ ผอ. ช่วยอย่างมาก คือการนิเทศงาน ติดตามงาน อย่างแผนการสอนที่ให้ครูส่ง ท่านก็จะตรวจ จะดูละเอียด แล้วก็เสนอแนะ เรื่องการทำงานของครูก็เหมือนกันท่านจะช่วยอธิบาย จะบอก จะสอนอะไรที่ไม่รู้ไม่เข้าใจก็ให้ถาม. . ." (ครู13, 19 กุมภาพันธ์ 2552) การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสำเร็จของงานของผู้บริหารนี้ได้รับการยอมรับจากครูและหน่วยงานต้นสังกัด ". . . ผอ. มีความเอาจริงเอาจังกับการทำงาน คือถ้าท่านได้รับงานอะไรไป เราก็วางใจได้เลย. . ." (ศึกษานิเทศก์2, 18 มิถุนายน 2552)

ครูได้ให้ความหมายต่อผู้บริหารในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการทำงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู ผู้บริหารมีบทบาทในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโดยการใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่และอำนาจที่มาจากตัวบุคคลซึ่งเกิดจากการมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการสนับสนุนให้ครูได้รับอำนาจในการทำงาน โอกาสของความก้าวหน้าในวิชาชีพ การยอมรับรวมทั้งการจูงใจโดยให้การสนับสนุนปัจจัยหรือสภาวการณ์เพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูตามขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ประกอบกับการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน

6.3 เพื่อนร่วมงาน จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกการจูงใจ โรงเรียนซึ่งเป็นสถานที่ทำงานของบุคลากรทางการศึกษานั้น ครูแต่ละคนมีเวลาทำงานและใช้ชีวิตร่วมกันอยู่ในโรงเรียนไม่น้อยกว่าวันละ 8 ชั่วโมง รวมไปถึงการมีปฏิสัมพันธ์และทำกิจกรรมร่วมกันในเวลาอื่น ๆที่ไม่ใช่การปฏิบัติการสอนในโรงเรียนทั้งที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นการไปอบรม ประชุม การร่วมเป็นคณะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย การร่วมกิจกรรมในชุมชนที่อาศัยอยู่ การมาพบปะสังสรรค์กันในวันหยุด เป็นต้น ครูในโรงเรียนซึ่งเป็นพื้นที่วิจัยได้อธิบายลักษณะของความสัมพันธ์ของครูในโรงเรียนว่าเป็นเหมือนสมาชิกในครอบครัว อยู่กันแบบพี่แบบน้อง ช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องของการทำงานและเรื่องส่วนตัว การได้มาพบปะกันทุกเมื่อเชื่อวันทำให้ครูมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบซึ่งกันและกันทั้งทางตรงและทางอ้อม ครูให้ความเห็นว่าเพื่อนร่วมงานมีความเกี่ยวข้องและมีบทบาทอย่างมากในฐานะเพื่อนร่วมวิชาชีพเพื่อนร่วมคิดร่วมทำร่วมรับผิดชอบงานต่าง ๆซึ่งต่างได้รับผลกระทบจากนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ผลกระทบจากการประเมินคุณภาพการศึกษา ผลกระทบจากความคาดหวังของชุมชน ผลกระทบจากความมุ่งหวังต่อคุณภาพของนักเรียนที่ทุกคนปรารถนา รวมถึงผลกระทบจากการบริหารงานของผู้บริหารในแต่ละยุคแต่ละสมัย จึงทำให้ครูมีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจสภาพการทำงานของเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

แม้ครูในโรงเรียนจะมีวัยที่แตกต่างกันแต่สิ่งที่เชื่อมประสานทุกคนเข้าสู่ความเป็นทีมเดียวกันคือความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู มีความมุ่งหวังผลสำเร็จของงานร่วมกัน “. . .เพราะเราใจรักเราทำทุกอย่างด้วยใจรัก เราสอน เราเป็นผู้ให้ เสียสละทุกอย่าง เพราะอยากให้เด็กได้อย่างที่เราตั้งใจ. . .” (ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552) “. . .ที่เลือกเป็นครูเพราะครอบครัวสนับสนุน แต่ด้วยใจจริงพี่ก็ตั้งใจจะเป็นครูอยู่แล้ว ยิ่งได้มาทำงาน เราก็ยิ่งมีความสุขกับการเป็นครู ไม่คิดเสียดายนะที่ตัดสินใจมาเป็นครู. . .” (ครู 10, 10 มกราคม 2552) ครูมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เกิดผลอย่างเต็มกำลังโดยยอมรับในจุดมุ่งหมายหมายของการจัดการศึกษาที่ว่าควรพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี เก่ง และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขเป็นเป้าหมายสูงสุด ครูให้ความเห็นว่าเพื่อนร่วมงานมีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในฐานะที่มีส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเห็นคุณค่าของเป้าหมายการทำงานที่แจ่มชัดขึ้น กล่าวคือ การที่เพื่อนร่วมงานสามารถทำงานจนประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ พัฒนานักเรียนจนได้รับรางวัล มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี มีความประพฤติดี มีระเบียบวินัยและกล้าแสดงออกเป็นที่เชิดหน้าชูตาให้กับโรงเรียน ครูได้รับรางวัลต่าง ๆ เป็นครูต้นแบบปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ครูเกียรติยศระดับประเทศ ได้รับการเลื่อนวิทยฐานะ หรือการเป็นวิทยากรแกนนำในโครงการต่าง ๆ ได้สร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานยังมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นในตัวครูว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของเพื่อนร่วมงานเป็นแบบอย่าง การพูดให้กำลังใจ พูดให้ครูเกิดความเชื่อมั่น โน้มน้าวจูงใจ รวมไปถึงเพื่อนร่วมงานได้ลงมือช่วยเหลือหรือให้ความร่วมมือทำงานอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ “. . . ที่ประทับใจที่สุดก็ครูนวลนี่แหละ คือ

เขาเป็นคนตั้งใจทำงาน ไม่ยอมแพ้ มีน้ำใจ มีอะไรเขาจะช่วยตลอด เป็นน้องที่น่ารักมาก เวลาที่พี่ทำงานก็จะมีเขาช่วยเหลือ เวลาทำงานเยอะ ๆ เวลาเหนื่อย ๆเขาก็จะให้กำลังใจ. . .” (ครู10, 10 มกราคม 2552)

นอกจากนี้ครูให้ความเห็นว่าการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้ในลักษณะของการยอมรับนับถือ รับฟังความคิดเห็น ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ ซึ่งครูที่มักจะได้รับบทบาทของการเป็นผู้นำ เช่น ครูในทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนมองว่าการที่เพื่อนร่วมงานยอมรับตนในฐานะหัวหน้าทีมนั้นเป็นการสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูได้อย่างมาก รวมไปถึงการที่เพื่อนร่วมงานร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ไม่มีการทะเลาะเบาะแว้ง ยอมรับว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของทีมได้ส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน “. . .การที่เพื่อนร่วมงานเขายอมรับเรา พี่ว่าก็เป็นส่วนหนึ่งนะที่ทำให้เรามีความมั่นใจในตัวเอง คือเราอาจจะไม่ได้เก่งที่สุดหรอก แต่เขาก็ให้การยอมรับ อย่างเรามีโครงการอะไรเข้ามา เขาก็รับฟังแล้วก็เอาด้วย เอาด้วยนี่คือเอาด้วยจริง ๆ ทำงานกันจริง ๆไม่ใช่แค่พูดส่ง ๆไป . . .” (ครู10, 10 มกราคม 2552) แม้ในสถานการณ์ที่ต้องทำงานที่มีความยากและครูต้องใช้ความพยายามสูงนั้นการที่ครูร่วมทุกข์ ร่วมสุขไปด้วยกัน ได้สร้างความประทับใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่เพื่อนร่วมงาน “. . .ครูเองก็ได้ใจกันนะ อย่างแม่นุช แม่เนตร (นามสมมติ) เขาก็อายุมาก แต่เขาก็ไปกับเรา ไปตลอด สู้มาด้วยกัน นอนดึก ๆดื่น ๆ คิดงานกันก็ทำนะ คือเพื่อนร่วมงานได้ใจว่างั้นเถอะ. . .” (ครู12, 18 มีนาคม 2552)

ในมุมมองของครูให้ความเห็นว่าเพื่อนร่วมงานเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องที่ทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในฐานะผู้สนับสนุนให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ จากการที่มีเพื่อนร่วมงานคอยให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการทำงาน นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานยังช่วยส่งเสริมให้ครูเกิดความชัดเจนในเป้าหมายการทำงานที่แจ่มชัดขึ้นจากการมีเพื่อนร่วมงานเป็นแรงบันดาลใจ ให้คำแนะนำปรึกษา สนับสนุนช่วยเหลือ ยอมรับในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในทีม รวมทั้งยอมรับในฐานะผู้นำทีม อีกทั้งเพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความร่วมมือ ช่วยเหลือเอื้ออาทร และจริงใจต่อกันก่อให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูซึ่งได้รับอิทธิพลจากเพื่อนร่วมงาน

6.4 ชุมชน โรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนทั้งผู้บริหาร ครู และพนักงานบริการมีความผูกพันกับชุมชนในฐานะที่โรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่เติบโตมาพร้อมกับความเจริญก้าวหน้าของชุมชน เป็นเวลากว่า 50 ปีที่โรงเรียนได้รับการก่อตั้งขึ้นโดยมีจุดเริ่มต้นมาจากความต้องการและการสนับสนุนของชุมชน ดังนั้นในทัศนะของครูจึงให้ความเห็นว่าชุมชนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู เนื่องจากการทำงานของครูมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชุมชนทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยในประเด็นของชุมชนนี้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอใน 2 ส่วน คือ ส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่วนของผู้คนในชุมชน กล่าวคือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานของครูตามบทบาทหน้าที่อย่างเป็นทางการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 40 กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ซึ่งในพื้นที่วิจัยพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเป็นกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในลักษณะของการให้ความร่วมมือ สนับสนุนและให้ความเคารพนับถือครูในฐานะผู้มีความรู้

ความสามารถและเป็นแบบอย่างแก่ชุมชน ในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชนทำให้ครูเกิดความภูมิใจในวิชาชีพครู เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานและมีอิสระในการทำงาน โดยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับความขัดแย้งหรือความไม่ไว้เนื้อเชื่อใจจากชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทสำคัญในการร่วมกำหนดทิศทางองค์การ นั่นคือ เสนอความคิดเห็น ความต้องการของชุมชน และร่วมกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความเอาใจใส่ต่อการดำเนินงานจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างยิ่งโดยไม่ใช่เป็นเพียงแค่มีส่วนรับรู้และร่วมปฏิบัติเท่านั้น แต่ได้มีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการ แสดงความคิดเห็น เสนอแนะวิธีปฏิบัติ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขอบเขตแห่งอำนาจ ร่วมดำเนินกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษากับทางโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการระดมคนในชุมชนมาช่วยงาน การสนับสนุนงบประมาณ การประสานงานกับบุคคลหรือองค์การภายนอกเพื่อมาช่วยเหลือสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน การสละเวลามาร่วมกิจกรรม เป็นต้น นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังได้ติดตามสอบถามความคืบหน้าของโครงการต่าง ๆอย่างตรงไปตรงมากับผู้บริหารและคณะครูผู้รับผิดชอบ เช่น การจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมกีฬา การจัดผ้าป่าศิษย์เก่า การเสนอโครงการเพื่อรับการสนับสนุนถนนคอนกรีตในโรงเรียนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งมีการเสนอตัวเข้ามาช่วยงานกับทางโรงเรียน เช่น การเป็นผู้ปกครองแกนนำ เป็นวิทยากรของแหล่งเรียนรู้ในชุมชน การจัดเวรยามเฝ้าระวังอัคคีภัย การจัดอาหารมาเลี้ยงนักเรียนในการแข่งขันกีฬาสีประจำปี เป็นต้น (บันทึกการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547-2552) นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีความสำคัญในการช่วยประสานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การประสานความร่วมมือ เป็นต้น ซึ่งในการทำงานร่วมกับโรงเรียนนั้นทำให้ชุมชนทราบถึงข้อจำกัดของโรงเรียนทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมักจะเป็นฝ่ายช่วยเหลือโรงเรียนในด้านแรงงาน ด้านเวลา และด้านทรัพยากรด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ดังคำให้สัมภาษณ์ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคนหนึ่งว่า ". . . ที่มาเป็นคณะกรรมการโรงเรียนก็ไม่คิดว่าตัวเองจะได้อะไรหรอกครับ แต่ผมก็อยากให้โรงเรียนของเราพัฒนาไปเยอะ ๆ อยากช่วยโรงเรียนให้ได้มากที่สุด เพราะนี่ก็เป็นโรงเรียนของเราด้วย เป็นโรงเรียนของลูกของหลาน. . ." (คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน4, 13 มิถุนายน 2552)

คนในชุมชนของโรงเรียนแห่งนี้ได้รับการชื่นชมจากบุคคลหรือองค์การภายนอกว่าเป็นชุมชนที่เข้มแข็งให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างมากซึ่งจากการสังเกตในพื้นที่วิจัยก็พบปรากฏการณ์ที่ชุมชนเข้ามาช่วยเหลืองานของโรงเรียนอย่างขมีขมัน เสียสละเวลา และทรัพยากรบางส่วนของตนเองทั้ง ๆที่โรงเรียนไม่ได้มีค่าตอบแทนใด ๆมอบให้ เมื่อได้รับการประสานงานจากโรงเรียนว่าจะมีการจัดกิจกรรม ผู้ปกครองแกนนำและผู้นำในชุมชนเป็นกลุ่มบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมทำงานอย่างจริงจังในลักษณะการเข้ามาประชุมร่วมกับครูหัวหน้าโครงการเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน จากนั้นจึงได้เข้ามาร่วมดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองโดยโรงเรียนสามารถวางใจได้ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . .หลายอย่างในโรงเรียนที่เป็นไปได้ก็เพราะชุมชนช่วยเหลือ อย่างเรื่องผู้ปกครองแกนนำเป็นแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างนี้ ชุมชนจะยินดีเข้าร่วม แล้วเวลาโรงเรียนมีงานอะไรเขาก็มาช่วยตลอด พี่ก็จะไปประสานกับเครือข่ายผู้ปกครองแกนนำ เขาจะเป็นหลักให้เราได้ จะเป็นกลุ่มที่ทำงานเก่ง แล้วเขาก็จะกระจายงานกันทำตามกลุ่ม ตามแต่ละหมู่บ้าน ถ้าพูดคุยกันเข้าใจแล้วชุมชนเขาจะจัดการเอง ถือว่าชุมชนให้การสนับสนุนดีมาก ครูเราก็สบายใจเพราะชุมชนกับโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีอย่างนี้ เวลาทำงานร่วมกันก็ไม่มีปัญหา ครูเราเองก็อยากจะทำงานออกมาดี ๆให้สมกับที่เขาไว้วางใจ แล้วก็สนับสนุน. . .

(ครู15, 28 มีนาคม 2552)

ชุมชนโดยรอบโรงเรียนเป็นพื้นที่ในเขตเทศบาลแต่ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะปานกลาง มีปัญหาความยากจน ไม่มีที่ดินทำกิน (รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา, 2549) ดังนั้นการสนับสนุนจากชุมชนจึงไม่เน้นเรื่องการสนับสนุนด้านงบประมาณซึ่งข้อจำกัดในด้านนี้ผู้บริหารและครูเข้าใจและไม่ได้เรียกร้องความช่วยเหลือด้านงบประมาณจากชุมชนมากนัก นอกเสียจากคนในชุมชนจะมีความประสงค์จะบริจาคตามโอกาส ทั้งนี้ชุมชนได้ให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาในลักษณะของการเป็นแหล่งเรียนรู้และเป็นวิทยากรร่วมกับโรงเรียนในการจัดการศึกษา เช่น เป็นแหล่งเรียนรู้ชีววิธี (การปลูกผักปลอดสารพิษ) เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านภูมิปัญญา (การแสดงหมอลำ) เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านคุณธรรม (พระสงฆ์มาสอนธรรมะประจำสัปดาห์) เป็นต้น ผู้ปกครองและคนในชุมชนมีสัมพันธภาพที่ดีกับโรงเรียน โดยแสดงออกซึ่งความเคารพ ศรัทธา และให้เกียรติครู จากการสังเกตพบว่าผู้ปกครองที่เข้ามาติดต่อธุระในโรงเรียนจะทักทายยกมือไหว้ครูทุกคน และเข้ามาพูดคุยกับครูด้วยความเป็นมิตรและให้ความเคารพ ครูเองก็ไม่นิ่งดูดายแต่จะกระตือรือร้นที่จะพูดคุยและให้ความช่วยเหลือในกิจธุระที่ผู้ปกครองเข้ามาติดต่อสอบถาม ส่วนหนึ่งเป็นเพราะครูเป็นคนในพื้นที่เดียวกับคนในชุมชนจึงทำให้มีความคุ้นเคยกัน ซึ่งในการพูดคุยส่วนใหญ่ผู้ปกครองจะให้ข้อมูลของนักเรียน ให้กำลังใจครูในการทำงาน ชื่นชมผลงานของนักเรียน และกล่าวถึงประสบการณ์ที่ตนได้เข้าร่วมกิจกรรมที่นักเรียนเข้าแข่งขันในระดับต่าง ๆ แม้ว่าโรงเรียนจะมีเขตพื้นที่บริการครอบคลุมเพียง 5 หมู่บ้าน แต่จากการศึกษาพบว่านักเรียนที่มาเรียนในโรงเรียนแห่งนี้มาจากนอกเขตพื้นที่บริการเป็นจำนวนมากขึ้นทุก ๆปี อันเป็นผลมาจากการบอกต่อ ๆกันถึงคุณภาพการจัดการศึกษาที่ครูสอนดี เอาใจใส่นักเรียน นักเรียนที่จบจากโรงเรียนแห่งนี้สามารถสอบเข้าเรียนต่อในโรงเรียนประจำอำเภอข้างเคียงซึ่งมีชื่อเสียงได้เป็นจำนวนที่น่าพอใจ นักเรียนมีระเบียบวินัย มีมารยาทเป็นที่ยอมรับ ดังนั้นผู้ปกครองจากพื้นที่ตำบลอื่น ๆจึงส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนในโรงเรียนแห่งนี้ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้ปกครองยอมรับการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร ซึ่งผู้ปกครองพิจารณาถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ ด้วยเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษานี้เองผู้ปกครองและชุมชนจึงมีการติดตามความก้าวหน้าในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นประจำ เช่น สอบถามครูว่าลูกหลานของตนจะได้ร่วมแข่งขันในกิจกรรมอะไรบ้าง การไปแข่งขันต่าง ๆที่ผ่านมาโรงเรียนแห่งนี้ได้รางวัลอะไรบ้าง หรือสอบถามครูประจำชั้นว่าลูกของตนเรียนเป็นอย่างไรบ้าง มีปัญหากับเพื่อนร่วมชั้นเรียนหรือไม่ อีกทั้งได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับครูว่าพฤติกรรมของลูกเมื่ออยู่ที่บ้านเป็นอย่างไร ผู้ปกครองต้องการให้ครูช่วยดูแลหรือพัฒนาด้านใดเป็นพิเศษ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาลักษณะที่สำคัญของชุมชนทั้งในส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้คนในชุมชนที่พบในพื้นที่วิจัยสามารถอธิบายได้ว่า ชุมชนเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ร่วมทำงานกับโรงเรียน และเป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของการจัดการศึกษา ซึ่งการแสดงบทบาทดังกล่าวของชุมชนเป็นการกระตุ้นให้ครูได้ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานในหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนานักเรียนและคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและความภาคภูมิใจแก่ชุมชน อีกทั้งการที่ชุมชนสนับสนุนการทำงานของครูในรูปแบบต่าง ๆไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้านทรัพยากร การยอมรับนับถือและให้ความเคารพศรัทธายังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู

6.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่มีความใกล้ชิดกับโรงเรียนมากที่สุด โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในลักษณะที่เป็นทางการโดยผ่านทางผู้บริหาร ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงมีความสัมพันธ์ทางตรงกับผู้บริหารในฐานะ

ที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติสู่โรงเรียน รวมถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ดำเนินการกำกับติดตาม และตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียนตามนโยบายที่ได้มอบให้ซึ่งประสิทธิผลของการทำงานเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของการบริหารงานซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของผู้บริหารอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในอันที่จะใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลเพื่อสนองต่อนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างจริงจังนำมาสู่การบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในโรงเรียน และการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งหากโรงเรียนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาย่อมส่งผลให้ผู้บริหาร ครู และโรงเรียนได้รับการชื่นชม ยกย่อง ยอมรับ และได้รับการพิจารณาคัดเลือกจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ได้รับรางวัลต่าง ๆ ได้รับการสนับสนุนให้มีพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการใหม่ ๆ ในลักษณะของการเป็นโรงเรียนแกนนำ

นอกจากบทบาทของการเป็นหน่วยงานต้นสังกัดแล้วสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังมีความสำคัญในการจัดกิจกรรมต่าง ๆเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพครู ดังจะเห็นได้จากแต่ละปีคณะครูในโรงเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรม การไปศึกษาดูงาน และกิจกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านอื่น ๆที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่เสมอ ๆ นอกจากนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังได้จัดโครงการความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาของจังหวัดจัดกิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการและให้ครูได้รวมกลุ่มกันพัฒนาการทำวิจัยในชั้นเรียน การทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ทั้งนี้เพื่อให้ครูได้มีความรู้และทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งครูในโรงเรียนนี้ก็ได้เข้าร่วมโครงการทั้งในลักษณะของผู้เข้าร่วมการพัฒนา ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เป็นคณะผู้ประเมินผลงาน (หนังสือขออนุญาตไปราชการ, 2548-2553) และผู้ให้คำแนะนำปรึกษาแก่คณะครูจากโรงเรียนต่าง ๆ รวมทั้งได้จัดให้มีกิจกรรมที่เป็นการกระตุ้นส่งเสริม จูงใจให้ครูเกิดการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบอื่น ๆ ได้แก่ การจัดกิจกรรมประกวดผลงานนักเรียน การแข่งขันทักษะความสามารถของนักเรียนทั้งด้านวิชาการ กีฬา กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรม การเปิดเวทีนำเสนอผลงานนักเรียน ครู และโรงเรียน การคัดเลือกเป็นตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปนำเสนอผลงานในระดับสูงขึ้นต่อไป การเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันกับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น ๆ รวมทั้งสนับสนุนให้โรงเรียนและครูเข้าร่วมโครงการกับองค์การอื่น ๆเพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานที่หลากหลาย ได้แก่ โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ โครงการโรงเรียนยุวทูตความดี โครงการฟื้นฟูศีลธรรมโลก โครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพ โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ โรงเรียนเพื่อนเด็ก เป็นต้น

จากการสัมภาษณ์ครูได้กล่าวถึงบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่า แม้จะเป็นหน่วยงานที่อยู่ค่อนข้างไกลแต่ความสัมพันธ์ที่เคยอยู่ใกล้ชิดกันมาก่อน [บริเวณด้านหลังโรงเรียนเคยเป็นที่ตั้งของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ก่อนมีการปรับโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการและย้ายสำนักงานไปตั้งในอีกอำเภอหนึ่งและเปลี่ยนชื่อเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอารยะ เขต3] ทำให้โรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

. . . แต่ก่อน สปอ.[สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ]จะอยู่ด้านหลังโรงเรียนนี่เอง เวลามีงานอะไรหัวหน้าการ [หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ] ก็จะมอบ "โรงเรียนวิทยะเอาไปนะ..." คือเราจะอยู่ในสายหูสายตาตลอด ครูเราก็ทำงานเก่ง ผลงานก็มี ผู้ใหญ่ท่านก็เชื่อถือ วางใจกับเรา เวลามีโครงการใหม่ๆเข้ามา โรงเรียนวิทยะก็เลยมักจะได้รับไป ถึงจะย้าย สปอ. ไปที่ใหม่แต่ชื่อเสียงของเราก็ยังได้รับการยอมรับอยู่ . . .

(ผู้บริหาร 3, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์ซึ่งกล่าวว่า ". . .โรงเรียนที่นี่ครูจะเก่ง ทำงานเก่ง แล้วก็ทำงานกันเป็นทีมได้ดี ถ้ามีนโยบายอะไรไป ผอ.ก็จะตอบรับและให้ความร่วมมือดีครับ ดังนั้นทางเขตฯก็จะไว้วางใจกับโรงเรียนวิทยะนี้มากครับ อย่างมีโครงการใหม่ ๆมาเราก็จะพิจารณาโรงเรียนนี้ด้วย. . ." (ศึกษานิเทศก์3, 19 มิถุนายน 2552) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงให้ความสนใจกับกิจกรรมของโรงเรียนแห่งนี้เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่สามารถเป็นแบบอย่าง ครูในโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำและมุ่งมั่นกับงานอย่างมาก ประกอบกับผู้บริหารมีศักยภาพในการทำงานและเอาใจใส่ต่อการจัดการศึกษา ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงคัดเลือกโรงเรียนแห่งนี้เข้าร่วมโครงการต่าง ๆหลายโครงการ ได้แก่ โครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพ โครงการยุวทูตความดี โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ โรงเรียนในโครงการของสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น นอกจากบทบาทการมอบนโยบาย กำกับติดตาม นิเทศ ประเมินผล และจัดกิจกรรมที่สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพครู แล้วสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังมีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ในลักษณะของการมอบเกียรติบัตรและรางวัลต่าง ๆ เช่น รางวัลครูดีเด่น รางวัลครูดีในดวงใจ รางวัลครูแกนนำ เป็นต้น รวมทั้งการนำผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนไปประกาศชื่นชมในที่ประชุมผู้บริหารและคณะครูของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ทราบทั่วกัน

จากการศึกษาเอกสาร พบว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ครูในลักษณะของการสร้างแรงจูงใจด้วยงานและการสร้างความมั่นใจในการทำงาน กล่าวคือ สนับสนุนให้โรงเรียนและครูเป็นแหล่งเรียนรู้แก่โรงเรียนอื่น ๆโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของระบบในโรงเรียนมีคำสั่งแต่งตั้งให้ครูในโรงเรียนวิทยะไปร่วมเป็นวิทยากรอบรมครูในโรงเรียนอื่น ๆในเขตพื้นที่การศึกษา การมีศึกษานิเทศก์มานิเทศติดตามการดำเนินงาน มีผู้มาศึกษาดูงานยังโรงเรียน เป็นต้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณแก่โรงเรียนในลักษณะงบประมาณของโครงการต่าง ๆ มอบเป็นรางวัล รวมทั้งมีงบประมาณให้เมื่อครูมาร่วมเป็นคณะทำงาน หรือมาร่วมกิจกรรมต่าง ๆของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เหล่านี้ทำให้ครูในโรงเรียนรู้สึกภูมิใจและมีความสุขที่ได้ทำงาน ". . . ก็ภูมิใจนะที่เขตฯ [สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา] เขาให้ความสำคัญกับเรา มองเห็นว่าเรามีความสามารถดีพอที่จะได้รับรางวัลครูดีเด่น. . ." (ครู12, 18 มีนาคม 2552) ". . .การทำงานกับเขตฯ ก็ดีนะทำให้เราได้อยู่ในสายตาผู้ใหญ่ เวลามีการประกวดแข่งขันหรือเสนอให้ได้รับรางวัลต่าง ๆ เราก็ได้รับการพิจารณาซึ่งอันนี้ก็มีผลกับกำลังใจในการทำงานของเราด้วย. . ." (ครู4, 12 มิถุนายน 2552) ". . .ศน. [ศึกษานิเทศก์] ที่เกี่ยวกับฝ่ายปฐมวัยใช่ไหมล่ะ เขาจะกระตุ้นสนับสนุนให้ความมั่นใจกับครูว่าเราต้องไม่หยุดอยู่แค่นี้ เราต้องพัฒนาตนเอง เราต้องไม่หยุดอยู่แค่อาจารย์ 2 ระดับ 7 เราต้องได้อาจารย์ 3 ระดับ 8. . ." (ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

บทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสัมพันธ์กับครูในลักษณะของการมอบนโยบาย การนิเทศกำกับติดตาม และประเมินผลการทำงานผ่านทางผู้บริหารส่งผลให้ผู้บริหารต้องนำนโยบายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้นมาสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งในกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆเหล่านั้นได้ก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูขึ้น อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทในการจัดกิจกรรมต่าง ๆเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู พัฒนาศักยภาพ เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญแก่ครู เพื่อให้ครูมีความสามารถและเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ครู

6.6 เครือข่ายของโรงเรียน เครือข่ายของโรงเรียนในที่นี้มีความหมายครอบคลุมถึงศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาและองค์การภายนอกอื่น ๆที่มีส่วนสัมพันธ์กับการดำเนินงานทางการศึกษาของโรงเรียน โรงเรียนในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาประกอบด้วยโรงเรียนจำนวน 14 โรงเรียน ครอบคลุม 2 ตำบลซึ่งมีความใกล้ชิดและมีความสัมพันธ์กันในฐานะที่เคยเป็นโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนเดียวกัน มีการทำงานร่วมกันในลักษณะของการร่วมกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับศูนย์และจัดกิจกรรมร่วมกันตามแผนงานหรือโครงการที่วางไว้ซึ่งโครงการต่าง ๆที่กำหนดขึ้นนั้นมีผลต่อการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพนักเรียนภายในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งยังเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพครูและสร้างสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากร โดยกิจกรรมที่โรงเรียนในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ดำเนินการร่วมกันเป็นประจำคือ กิจกรรมการแข่งขันทางวิชาการของนักเรียน การจัดการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน [สอบO-Net] การทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน [สอบ NT] การแข่งขันกีฬา และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ได้แก่ การคัดเลือกครูดีในดวงใจ ครูแกนนำ หรือครูดีเด่นในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งพิจารณาเป็นตัวแทนของศูนย์เสนอไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและระดับประเทศต่อไป การจัดนิทรรศการแสดงผลงานของนักเรียนและครู การจัดกิจกรรมอบรมพัฒนาครู กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงานยังโรงเรียนที่เป็นแบบอย่าง เช่น การทำวิจัยในชั้นเรียน การทำผลงานทางวิชาการ การจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เป็นต้น ซึ่งในการนี้ครูในโรงเรียนวิทยะก็เคยได้เป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ ได้ให้ความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับครูในโรงเรียนอื่น ๆด้วยเช่นกัน “. . . ก็เคยได้ไปดูงานของโรงเรียนวิทยะตอนที่เขาได้ best practice [วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ] ผมก็พาครูในโรงเรียนไปเรียนรู้กับเขา ก็ยอมรับว่าผู้บริหารแล้วก็ครูเขาเก่ง เขาช่วยกัน เอาจริงเอาจังกับงานมาก. . .” (ผู้บริหารในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา2, 15 กรกฎาคม 2552)

จากการสังเกตการจัดนิทรรศการแสดงผลงานนักเรียนของศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษา พบว่า แต่ละโรงเรียนได้นำผลงานจากการจัดการศึกษามานำเสนอทั้งที่เป็นผลงานของนักเรียน นวัตกรรมของครู ผลงานทางวิชาการของครู ทำให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ย่อม ๆเกิดขึ้น จากการที่ครูได้มาชมผลงานของกันและกันทำให้ได้รับรู้ถึงศักยภาพของครูแต่ละคน และเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนครูคนอื่น ๆอีกทางหนึ่ง ทั้งนี้ครูจากโรงเรียนต่าง,ๆได้เข้ามาเยี่ยมชมผลงานของครูในโรงเรียนวิทยะ มีการแสดงความชื่นชมพร้อมทั้งสอบถามถึงวิธีการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานเช่นนี้ ซึ่งครูเจ้าของผลงานก็อธิบายการทำงานด้วยความยินดี ไม่มีท่าทีปิดบังแต่อย่างใด ครูในโรงเรียนวิทยะเองก็ได้ไปชมผลงานของครูจากโรงเรียนอื่น ๆเช่นกัน จึงเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์อันดีต่อกันในบริบททางวิชาการได้ดีอีกทางหนึ่ง ดังคำให้สัมภาษณ์ของครูที่มาเยี่ยมชมผลงานของครูในโรงเรียนวิทยะซึ่งกล่าวว่า “. . . ครูที่นี่จะเป็นแบบอย่างกับครูในศูนย์ฯ อย่างเรื่องความสามัคคีเขาจะไม่ค่อยมีปัญหากัน แล้วก็เรื่องความเก่งนี่ก็ต้องยกให้เลย อย่างเรื่องบูรณาการกับโครงงานโรงเรียนเขาจะทำได้ดี โครงงานอาชีพของครูนวลเขาจะได้รางวัลทุกปี . . .” (ครูในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา3, 20 กรกฎาคม 2552)

นอกจากเครือข่ายของโรงเรียนในลักษณะศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาแล้วโรงเรียนได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆหลายโครงการซึ่งโครงการเหล่านี้ได้มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในลักษณะของการให้คำชี้แนะ ปรึกษา สร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น การให้ครูได้ไปศึกษาเรียนรู้ยังแหล่งเรียนรู้ที่เป็นแบบอย่างที่มีการปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ รวมทั้งจัดกิจกรรมให้ครูได้รับการพัฒนาทักษะ ความสามารถในการทำงาน การได้ร่วมโครงการต่าง ๆกับเครือข่ายของโรงเรียนเป็นโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถที่ตนมีอย่าง

เต็มที่ ซึ่งจะได้นำมาเป็นตัวอย่าง 2 โครงการ ได้แก่ โครงการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามนโยบายและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาครูเพื่อการเรียนรู้ของสำนักงานสภาเลขาธิการสภาการศึกษา และโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพของสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ ดังนี้ โครงการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการดำเนินกิจกรรมเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาดูงานยังโรงเรียนต้นแบบ โดยโครงการได้นำคณะครูและผู้บริหารไปศึกษาดูงานยังโรงเรียนที่สามารถจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการประสบผลสำเร็จทำให้ครูได้เห็นแบบอย่างที่ชัดเจนในการปฏิบัติเพื่อนำมาปรับใช้กับโรงเรียนของตนและเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จเช่นนั้น ระยะที่ 2 จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการกระบวนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่โรงเรียน ในกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการนี้มีวิทยากรมาช่วยเหลือให้การอบรมทั้งที่เป็นวิทยากรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะครูจากโรงเรียนอื่นที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ รวมทั้งครูของโรงเรียนคนหนึ่งได้ร่วมเป็นวิทยากรหรือเรียกว่า "ผู้ให้การฝึกอบรม" โดยผู้ให้การฝึกอบรมทำหน้าที่ดูแล เป็นพี่เลี้ยง และคอยชี้แนะให้คำปรึกษา นิเทศแบบกัลยาณมิตรตามรูปแบบที่ได้รับการฝึกฝนจากวิทยากรหลักของโครงการ และระยะที่ 3 โรงเรียนจัดนิทรรศการเสนอผลงาน

ช่วงระยะเวลาของการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติจริงนั้นคณะครูและผู้ให้การฝึกอบรมของโรงเรียนได้ร่วมกันต่อยอดทางความคิดอย่างเปิดกว้างโดยได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บริหารเพื่อที่จะพัฒนาครูและพัฒนานักเรียนให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ ดังเช่นกรณีตัวอย่างเมื่อครูและผู้ให้การฝึกอบรมได้ประเมินผลงาน ชิ้นงานของของนักเรียนพบว่านักเรียนบางคนมีทักษะด้านศิลปะดี ส่วนบางคนยังต้องปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นคณะครูและผู้ให้การฝึกอบรมจึงได้จัดทำโครงการเชิญวิทยากรภายนอกมาสอนศิลปะเพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของนักเรียนและครูในด้านศิลปะ ผลปรากฏว่านักเรียนสามารถทำผลงานได้มีคุณภาพดีขึ้น ครูเองก็ได้เรียนรู้ทักษะการทำงานศิลปะจากโครงการนี้เพื่อประโยชน์ในการสอนและจัดทำสื่อประกอบการเรียนการสอน นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านความสุขุม ใจเย็น ยอมรับ ใฝ่รู้ และกล้าแสดงออกมากขึ้น (รายงานผลการนำร่องโครงการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน, 2547) ในการเข้าร่วมโครงการนี้นอกจากคณะครูจะได้รับการพัฒนาแล้วนั้นครูผู้ทำหน้าที่ผู้ให้การฝึกอบรมก็ได้รับการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำไปพร้อม ๆกัน โดยวิทยากรจากสถาบันอุดมศึกษาได้มานิเทศติดตามตั้งแต่เริ่มดำเนินงาน ระหว่างดำเนินงาน จนกระทั่งสิ้นสุดการดำเนินงานด้วยความเป็นกัลยาณมิตร

. . .เวลาท่านมานิเทศก็จะมาพูดคุยให้กำลังใจ คือจะไม่ถือตัว เรื่องอะไรที่เราไม่เข้าใจท่านก็จะให้ความกระจ่างกับเรา เราก็เอาคำตอบพวกนี้ไปอธิบายต่อกับครูได้ จากที่เราเคยรู้น้อย ๆก็รู้มากขึ้น จากที่กล้าน้อย ๆก็กล้ามากขึ้น ท่านจะเสนอ แนะนำวิธีการอย่างนั้นอย่างนี้แล้วก็ให้คำปรึกษาที่ดี ๆ คิดว่าเข้าโครงการนี้แล้วคุ้มมากเพราะจบโครงการแล้วครูสามารถนำมาทำได้. . .

(ครู10, 10 มกราคม 2552)

หลังจากสิ้นสุดโครงการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแล้วนั้นส่งผลให้ครูจำนวนหนึ่งได้รับแต่งตั้งให้เป็นวิทยากรแกนนำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อฝึกอบรมครูในโรงเรียนอื่น ๆ เช่น โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนและพื้นที่ตำบลเป็นฐาน หลักสูตรการอบรมเน้นการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการและวิจัยปฏิบัติการ ซึ่งเป็นโอกาสที่ครูได้นำความรู้ เทคนิควิธีการที่ได้เรียนรู้มาขยายผลสู่ครูในโรงเรียนอื่น ๆในเขตพื้นที่การศึกษา สนองต่อนโยบายการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการที่ครูได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับองค์การภายนอกที่มีศักยภาพทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรซึ่งไม่ใช่เป็นพียงการพัฒนาศักยภาพเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่เท่านั้น แต่

ยังส่งผลสืบเนื่องให้เกิดการยอมรับนับถือในตนเอง (self-esteem) สร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง ได้รับการยอมรับในวงกว้าง มีเครือข่ายในการทำงาน และนำไปสู่ความก้าวหน้าในวิชาชีพต่อไป "... ก็ภูมิใจที่ได้รับคัดเลือก ให้เป็นวิทยากรแกนนำของเขตฯ เพราะตอนแรกที่เข้าโครงการพี่ก็เป็นแค่ผู้เข้าอบรม แต่ก็ตั้งใจนะ อยากทำให้ได้ ทำให้เป็น แต่พอผลออกมาว่าผ่านการประเมินให้เป็นครูผู้นำการปฏิรูปการเรียนรู้รุ่นใหม่ ก็ยิ่งดีใจ ไม่คิดว่าจะทำได้..."(ครู12, 18 มีนาคม 2552) "... ดีใจ ที่เราสามารถทำหน้าที่ผู้ให้การฝึกอบรมให้กับครูในโรงเรียนของเรา จนเดี๋ยวนี้เขาได้เป็นวิทยากรแกนนำของเขตฯ ไปแล้ว อย่างครูนวลก็ดีใจกับเขาด้วย แล้วก็ภูมิใจที่ความพยายามและตั้งใจของเราได้ช่วยพัฒนาเพื่อนร่วมงาน..." (ครู10, 10 มกราคม 2552) การที่ครูได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพของเพื่อนร่วมงานยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ดังคำกล่าวของครูผู้รับการฝึกอบรมที่ว่า

... เรื่องของการฝึกอบรมครู พี่ว่าสำคัญเพราะถ้าครูไม่ได้รับการพัฒนา ไม่มีความรู้ ไม่รู้เรื่อง แล้วจะเอาความรู้ที่ไหนไปสอนเด็ก หรือถ้าครูไม่มีเทคนิคการสอน ไม่รู้ว่าการวัดประเมินผลตามสภาพจริงเขาทำกันยังไง การทำงานก็คงสำเร็จไม่ได้ ยิ่งถ้าบอกว่าเด็กเป็นศูนย์กลางแล้วด้วยครูก็ยิ่งต้องพร้อม ต้องทำเป็น อย่างตอนที่โรงเรียนเราเข้าโครงการ SBT เราก็ทั้งฝึกอบรม ไปศึกษาดูงานที่โน่นที่นี่ เราก็เอามาทำ ครูนฤมลเขาก็ช่วยตลอด ต้องคอยมาติดตาม มาพูดมาคุยกัน กว่าเราจะทำเป็น จนเก่งแล้วนะเราถึงกล้าเอาบูรณาการยกเป็น best ...

(ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

ด้วยความเชื่อมั่นที่เกิดขึ้นจากการได้รับการพัฒนาทักษะความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการในโครงการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแล้วนั้นส่งผลให้โรงเรียนตัดสินใจเข้าร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพในปีต่อมา ซึ่งโครงการนี้ได้มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในลักษณะการพัฒนาศักยภาพครูโดยมุ่งเน้นการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ ประสานกับการประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนได้ดำเนินงานตามรูปแบบของโครงการ ผู้บริหารและคณะครูได้รับความรู้ ฝึกฝน ได้รับประสบการณ์จากการลงมือปฏิบัติในการบริหารจัดการ โดยโครงการได้จัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาผ่านกระบวนการประชุมสัมมนา การให้ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานจากทีมวิจัยของโครงการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน การแก้ไขปัญหากับโรงเรียนอื่น ๆที่เข้าร่วมโครงการทั้งในระดับกลุ่ม ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ กว่า 200 โรงเรียน มีการเยี่ยมชม ศึกษาดูงาน การเทียบระดับ การจัดนิทรรศการแสดงผลงาน นำเสนอผลงาน และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างโรงเรียนต่าง ๆ และเป็นเครือข่ายต่อยอดการพัฒนากับองค์การภายนอก โรงเรียนเองมีโอกาสได้พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาจากฐานรากที่เข้มแข็งของตนเอง นั่นคือการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ จนกระทั่งได้รับการประเมินรับรองวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านระบบการเรียนรู้ นำมาซึ่งความภาคภูมิใจแก่คณะครูและผู้ร่วมดำเนินงานทุกฝ่าย

ในทัศนะของครูจึงให้ความเห็นว่าเครือข่ายของโรงเรียนมีบทบาทต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ในฐานะที่ได้ช่วยกระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่อันสำคัญของตนเพื่อให้เกิดการพัฒนานักเรียนอย่างมีเป้าหมายตามมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษา การได้เห็นผลงานของผู้ร่วมวิชาชีพทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงาน ผ่านกิจกรรมสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องช่วยสร้างความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง และการที่ครูได้ร่วมกันดำเนินงานจน

เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการต่าง ๆยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะสามารถทำงานอื่น ๆให้ประสบผลสำเร็จได้ต่อไป

กล่าวได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายทั้งครู ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และองค์การภายนอก ซึ่งมีบทบาทและระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และระดับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการทำงานของครู ทั้งนี้ปรากฏการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษามีความเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขเชิงสาเหตุหลายประการทั้งที่เป็นเงื่อนไขภายนอกโรงเรียนและเงื่อนไขภายในโรงเรียน

ตอนที่ 2 เงื่อนไขเชิงสาเหตุ

เงื่อนไขเชิงสาเหตุซึ่งก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษามีความเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขภายนอกโรงเรียน และเงื่อนไขภายในโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

เงื่อนไขภายนอกโรงเรียน

ด้วยเหตุที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีหน้าที่จัดการศึกษาให้แก่เด็กในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ดำเนินงานภายใต้โครงสร้างการบริหารแบบระบบราชการของกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี คือจัดการศึกษาสำหรับเด็กซึ่งมีอายุย่างเข้าปีที่ 7 เรียนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนระดับประถมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับช่วงชั้นที่ 1และช่วงชั้นที่ 2 แม้ว่านับตั้งแต่ได้เริ่มประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 เป็นต้นมา โรงเรียนของรัฐทั้งหลายก็ได้ชื่อว่ามีฐานะเป็นนิติบุคคล กล่าวคือได้รับอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และการบริหารทั่วไป แต่การดำเนินการจัดการศึกษาทั้งหลายก็เป็นไปเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐ เนื่องจากหน่วยงานต้นสังกัดจะมีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน ว่าได้ดำเนินการสอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดหรือไม่ รวมทั้งการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จและที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้นต่างมีผลที่สามารถให้คุณให้โทษแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับผู้บริหาร ครู และบุคลากรฝ่ายอื่น ๆนั่นเอง ดังนั้นนโยบายของรัฐจึงถือได้ว่ามีอิทธิพลต่อการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน และมีอิทธิพลต่อการใช้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาชาติ และด้วยเหตุที่โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคมดังนั้นการดำเนินงานต่าง ๆของโรงเรียนจึงได้รับอิทธิพลจากสภาวการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวการณ์ของความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้โรงเรียนต้องมีการปรับตัวและใช้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆเพื่อให้เกิดการยอมรับและสามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมได้อย่างสง่างาม จากการศึกษาพบว่าเงื่อนไขภายนอกโรงเรียนที่สำคัญที่นำมาสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ประกอบด้วย การทำงานเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐ ความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา และการสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การทำงานเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐ

กระทรวงศึกษาธิการมีแนวคิดริเริ่มการปฏิรูปการศึกษานับตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2539-2540 เป็นต้นมา นับเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่สามารถสั่นสะเทือนความรู้สึก ส่งผลกระทบต่อบทบาทหน้าที่และสถานภาพของครูได้อย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษา เนื่องจากการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภททุกรูปแบบต้องดำเนินการโดยยึดพระราชบัญญัติฉบับนี้เป็นหลัก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าวได้

กำหนดไว้ในหมวด 4 มาตรา 27 ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางของการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ และให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาทั้งถิ่น คุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ โดยจัดให้สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจของนักเรียนแต่ละคน จึงมีการประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ซึ่งยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544) ซึ่งการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มาใช้นี้ก่อให้เกิดความชัดเจนในการจัดการศึกษาของประเทศมากยิ่งขึ้น และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสู่หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

กอปรกับรัฐบาลได้ประกาศนโยบายปัญจปฏิรูปขึ้นในปี 2545 เพื่อปฏิรูปการศึกษาให้สามารถพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพสมดังเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติโดยให้ความสำคัญกับการปฏิรูป 5 ด้าน ได้แก่ 1) การปฏิรูประบบการศึกษา มีเป้าหมายให้ทุกคนเข้าถึงการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค 2) การปฏิรูปการเรียนรู้ สาระบัญญัติที่สำคัญต้องถือว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ในหมวด 4 แนวการจัดการศึกษาเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา ทั้งนี้เพราะการจัดการศึกษาที่ผ่านมาไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนเท่าที่ควร ทำให้คุณภาพของคนไทยไม่สามารถแข่งขันได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544) โดยมีเป้าหมายในการจัดทำหลักสูตร และสาระการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีเนื้อหาและกิจกรรมที่หลากหลาย ปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ใช้แหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลาย และใช้วิธีการที่หลากหลายในการให้โอกาสศึกษาต่อ 3) การปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งในหน่วยงานของรัฐ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน โดยเน้นการกระจายอำนาจ 4) การปฏิรูปครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มีนโยบายเพื่อปฏิรูปการพัฒนาระบบและกระบวนการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรประจำการให้สามารถปฏิบัติวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพและควบคุมการประกอบวิชาชีพและปฏิรูปงานบุคคลโดยใช้ระบบคุณภาพและระบบคุณธรรม และ5) การปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆมาใช้เพื่อการจัดการศึกษา จัดสรรทรัพยากรให้ถึงนักเรียนอย่างเสมอภาคและเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544; สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545; ธีระ รุญเจริญ, 2550) ทั้งนี้เมื่อการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาได้ผ่านพ้นมาจนครบ 9 ปี [พ.ศ. 2542-2551] นั้น หน่วยงานต่าง ๆที่เกี่ยวข้องได้นำมาประเมินผลและได้ข้อสรุปว่าการจัดการศึกษาของประเทศไทยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ขึ้น ทั้งในแง่ของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับ การผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เป็นต้น (อัมพร พงษ์กังสนานันท์, 2551)นโยบายของรัฐซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดเหล่านี้ถือได้ว่ามีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา มีความสำคัญต่อนโยบายและการปฏิบัติของโรงเรียน ด้วยเหตุที่โรงเรียนเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีหน้าที่จัดการศึกษาให้สนองต่อนโยบายของชาติ การดำเนินงานของโรงเรียนเหล่านี้เองนำมาสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนซึ่งนโยบายของรัฐที่ครูและผู้บริหารให้ความเห็นว่ามีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ นโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ และนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษา

1.1 นโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้

นโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นนโยบายที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนโฉมหน้าการจัดการศึกษาของชาติตามที่ระบุในหมวด 4 แนวการจัดการศึกษา จากพระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีสาระสำคัญคือ ต้องยึดหลักว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่บูรณาการความรู้และการพัฒนาในด้านต่าง ๆทั้งความรู้เกี่ยวกับตนเองและสังคม ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณิตศาสตร์ ภาษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การพัฒนากระบวนการคิดวิเคราะห์ การจัดการและการแก้ปัญหา การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งนี้จะต้องส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับนักเรียน และจะต้องส่งเสริมการดำเนินงาน และการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะต้องร่วมกันจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชนเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ซึ่งนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนในการจัดการเรียนรู้ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตร ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล และด้านแหล่งการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน ซึ่งนำมาสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู มีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านหลักสูตร กล่าวคือมีการออกแบบหลักสูตรใหม่ทุกองค์ประกอบ ประกอบด้วย หลักการ จุดหมาย โครงสร้าง การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เกณฑ์การผ่านช่วงชั้น และการจบหลักสูตรการศึกษา ทั้งนี้ด้วยความเชื่อที่ว่าหลักสูตรเป็นระบบหนึ่งของการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป (Oliva, 2001) จากการติดตามผลและการดำเนินงานวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรของกรมวิชาการ (2544) พบว่าหลักสูตรเดิมที่ใช้มานานมากกว่า 10 ปี [หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุงพุทธศักราช 2533)] นั้นมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถส่งเสริมให้สังคมไทยก้าวไปสู่สังคมความรู้ได้ทันการณ์ในเรื่องที่สำคัญ ดังเช่นการกำหนดหลักสูตรจากส่วนกลางไม่สามารถสะท้อนสภาพความต้องการที่แท้จริงของสถานศึกษาและท้องถิ่น นำมาซึ่งการประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 (กัญญา โพธิวัฒน์, 2545) ครบทุกโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปี 2546 และพัฒนาสู่หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในครั้งใดก็ตามส่งผลให้ครูต้องปรับกระบวนทัศน์ครั้งใหญ่ทั้งในแง่ของมโนทัศน์ในประเด็นต่าง ๆในหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร การจัดกลุ่มสาระการเรียนรู้ การใช้คำศัพท์ต่าง ๆที่ปรากฏในหลักสูตร การดำเนินการเพื่อบรรลุจุดหมายของหลักสูตร รวมถึงบทบาทของสถานศึกษาและการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละท้องถิ่นซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการศึกษาที่โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจ เกี่ยวกับเรื่องนี้ทำให้ครูจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เข้ารับการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรระดับชั้นเรียน การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลหลักสูตร เพื่อให้ครูมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักสูตรและมีศักยภาพในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องและสนองต่อหลักการ จุดหมาย และเจตนารมณ์ของหลักสูตร

หลักสูตรสถานศึกษามีความสัมพันธ์โดยตรงกับครู กล่าวคือ หลักสูตรสถานศึกษาเป็นตัวกำหนดการจัดการเรียนการสอนของครู ว่าครูต้องจัดการเรียนการสอนอย่างไรจึงจะทำให้การจัดการศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์บรรลุเป้าหมายตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาซึ่งสามารถตอบสนองนโยบายด้านการศึกษาของชาติ ควบคู่ไปกับการตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน หลักสูตรสถานศึกษายังเป็นตัวกำหนดกิจกรรมของโรงเรียนโดยกิจกรรมต่าง ๆของโรงเรียนที่จัดขึ้นนั้นล้วนแล้วแต่จัดขึ้นอย่างสอดรับกับหลักสูตรสถานศึกษาทั้งสิ้น นั่นคือกิจกรรมของโรงเรียนเป็นภาคปฏิบัติของหลักสูตรสถานศึกษา ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเป็นไปเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา

หลักสูตรสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ด้วยเหตุที่หลักสูตรสถานศึกษาที่โรงเรียนจัดขึ้นนั้นเกิดจากครูเป็นผู้พัฒนาขึ้นร่วมกันจึงมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน อีกทั้งหลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นนั้นยังได้เอื้อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพครูโดยผ่านกระบวนการทำงาน นั่นคือหลักสูตรสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่าง ๆ ตามศักยภาพที่ครูจะนำไปปฏิบัติจริงได้ ก่อให้เกิดความเจริญงอกงามทางความคิดสำหรับครู ครูสามารถใช้เทคนิควิธีสอนที่ตนถนัดเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด เช่น ใช้เทคนิคการสอนแบบโครงงาน การสอนโดยใช้นิทาน และการบูรณาการ เป็นต้น นอกจากนี้หลักสูตรสถานศึกษายังเปิดโอกาสให้ครูสร้างความร่วมมือกับวิทยากรภายนอกมาร่วมในการจัดการเรียนการสอน ร่วมมือกับเครือข่ายของโรงเรียนและเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ จัดค่ายวิชาการ เป็นต้น เหล่านี้เป็นการแสดงให้เห็นว่าหลักสูตรสถานศึกษามีความสัมพันธ์ที่ทำให้ครูต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตน การที่ครูเชื่อมั่นในศักยภาพของตนนั้นสามารถสร้างความภาคภูมิใจ สร้างแรงจูงใจที่จะพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่แปลกใหม่ และก่อประโยชน์ ทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพทั้งในลักษณะการทำงานด้วยตนเองและการประสานความร่วมมือจากภาคส่วนอื่น ๆ ซึ่งกล่าวได้ว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ด้านหลักสูตรได้นำมาสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

2) ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ การปฏิรูปการเรียนรู้ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้มีเป้าหมายให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ดังมาตรา 22 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่านักเรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ และมาตรา 24 กล่าวว่าการจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของนักเรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544) ในด้านนี้กระทรวงศึกษาธิการมีความเอาจริงเอาจังและแสดงออกซึ่งความมุ่งมั่นที่จะให้การจัดการเรียนรู้เป็นรูปแบบที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญอย่างแท้จริง มีการสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆให้เกิดความชัดเจนสู่การปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างองค์การให้มีหน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการจัดการเรียนการสอนโดยเฉพาะ การกำหนดเป็นนโยบายสู่การปฏิบัติ การเผยแพร่ความรู้ การเปิดโอกาสให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฝึกอบรม การสัมมนา การอบรมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศติดตาม การจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพครูต่อเนื่องเป็นลำดับ รวมถึงการจูงใจด้วยรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นการจูงใจด้วยผลตอบแทนภายใน และผลตอบแทนภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการยกย่องเชิดชูผู้มีผลงานดีเด่นที่สามารถปฏิบัติงานจนเกิดผลสำเร็จสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด รางวัลครูดีในดวงใจ ครูแกนนำปฏิรูป การให้มีวิทยฐานะที่สูงขึ้น การเพิ่มค่าตอบแทน การกำหนดโครงสร้างเงินเดือนที่จูงใจ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อนำไปปฏิบัติได้จริง เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญเป็นการจัดกิจกรรมโดยวิธีต่าง ๆอย่างหลากหลาย มุ่งให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่ชัดเจนที่ครูต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และปรับพฤติกรรมการทำงาน

นอกจากยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานต้นสังกัดนำมาใช้เหล่านี้องค์การเอกชนก็ได้ตอบรับนโยบายการปฏิรูปการศึกษาอย่างแข็งขัน กล่าวคือ มีการใช้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆเพื่อจัดการฝึกอบรม ผลิตสินค้าที่จะนำมาอำนวยความสะดวกและสนองต่อความต้องการของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการจัดอบรมครูในหัวข้อต่าง ๆโดยชูประเด็นการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญเป็นจุดขาย การผลิตสินค้า สื่ออุปกรณ์ต่าง ๆสำหรับการจัดการเรียนการสอน และสำหรับใช้ประโยชน์ในการเลื่อนวิทยฐานะของครู ก่อให้เกิด

การแข่งขันในตลาดการศึกษาอย่างรุนแรง ซึ่งนับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้ครูตื่นตัวกับการปฏิรูปอย่างมาก เนื่องจากการได้เห็นตัวอย่างของเพื่อนร่วมวิชาชีพที่ประสบผลสำเร็จ และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นแรงบันดาลใจในการเร่งพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์ผลงานให้ได้มาตรฐาน รวมทั้งเกิดการเปรียบเทียบสภาวการณ์การสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ตนประสบอยู่กับสภาวการณ์ของครูคนอื่น ๆทำให้เกิดความต้องการการสนับสนุนส่งเสริมในรูปแบบต่าง ๆเพื่อให้ตนได้มีโอกาสการประสบผลสำเร็จเฉกเช่นครูเหล่านั้น

นอกจากยาหม้อใหญ่ในประเด็นเรื่องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญแล้ว ในการปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้ได้มีการกำหนดให้ครูสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546) ซึ่งหมายความว่าครูจะต้องมีความรู้และสามารถใช้กระบวนการวิจัยมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ได้ แต่เมื่อกล่าวถึงคำว่า "การวิจัย" แล้ว ถือว่าเป็นเรื่องที่สร้างความหนักใจให้กับครูเป็นอย่างมาก เนื่องจากทัศนะของครูบางคนนั้นมองว่าการวิจัยเป็นเรื่องของนักวิชาการ นักศึกษา และเป็นเรื่องยาก ดังคำกล่าวตอนหนึ่งที่ว่า ". . . เรื่องการวิจัยนี่นะพี่ว่ามันยากเกินไปสำหรับครูเรานะ ตั้งแต่เรียนจบมาหลายสิบปีพี่ก็ไม่เคยได้ทำงานวิจัยเลย พอมาทำงาน เราก็อยู่กับเด็กตลอด ถ้าจะให้มาทำรายงานวิจัยนี่ ไม่รู้จะทำยังไงล่ะ. . . " (ครู1, 20 มีนาคม 2552) แม้จะออกตัวว่าเป็นเรื่องยากแต่ก็มีครูหลายคนที่ไม่ท้อถอย กลับมองว่าเป็นสิ่งท้าทายที่จะต้องทำให้ได้ ". . . เราก็ค่อย ๆ เรียนรู้ไปโดยการอบรม ศึกษาเพิ่มเติม บางทีก็ถามเพื่อนที่เขาทำได้ คนอื่นทำได้เราก็ต้องทำได้เหมือนกันล่ะ. . . " (ครู14, 24 กุมภาพันธ์ 2552) ซึ่งในระยะแรก ๆการสนองต่อนโยบายการใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และพัฒนานั้นยังประสบปัญหาที่ว่าครูขาดความรู้ความเข้าใจและความสามารถที่จะใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ทำให้หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานต่าง ๆได้เข้ามาดูแลช่วยเหลือ ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำเอกสารเผยแพร่ การจัดอบรม การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือพัฒนาการทำวิจัยในชั้นเรียน และการทำผลงานทางวิชาการ

ตัวครูเองตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้นี้ สังเกตได้จากครูเสนอตัวเพื่อเข้ารับการอบรมและพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆและด้านการวิจัย ทั้งที่หน่วยงานต้นสังกัดและองค์การอื่น ๆจัดขึ้นแม้ว่าต้องใช้งบประมาณส่วนตัว ". . . เวลาไปอบรมบางทีเราก็ต้องขับรถไปเอง หรือไม่ก็ออกเงินส่วนตัว เพราะโรงเรียนไม่มีงบประมาณสนับสนุนทุกครั้งไป แต่ครูเราก็ไม่ว่าอะไรนะ เพราะไปอบรมมาแล้วเราก็ได้ความรู้มาพัฒนางานของเราเองนั่นแหละ. . . " (ครู4, 12 มิถุนายน 2552) และสังเกตได้จากความตื่นตัวในการเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น กล่าวคือระยะเวลาก่อนปี 2549 บุคลากรครูในโรงเรียนยังไม่มีใครศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีเนื่องจากเห็นว่าตนมีอายุมากแล้ว [ขณะนั้นครูในโรงเรียนมีอายุเฉลี่ยเกือบ 50 ปี] มีภาระต้องส่งเสียด้านการศึกษาแก่บุตร แต่เมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาทำให้ครู 2 คน ตัดสินใจศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ด้วยเหตุผลที่ว่า ". . . จริงอยู่ที่เรามีอายุมากแล้วน่ะนะ แต่สมัยนี้เราจะอยู่เท่าเดิมไม่ได้ สังคมมันเปลี่ยนไปมาก งานในหน้าที่ของครูก็ไม่ได้มีอยู่แต่ในห้องเรียน ครูก็ไม่ได้ทำหน้าที่แค่งานสอนเท่านั้น พี่ว่าแค่วุฒิปริญญาตรียังไม่พอหรอก สมัยนี้ต้องจบปริญญาโทขึ้นไปแล้วใช่ไหม. . . " (ครู13, 19 กุมภาพันธ์ 2552) ". . . การเรียนต่อก็ทำให้เราได้เปิดโลกทัศน์ของเรานะ ได้รู้ว่าความรู้เข้าไปถึงไปกันแล้ว จุดประสงค์ที่พี่เรียนต่อปริญญาโทก็เพราะอยากทำวิจัยให้เป็นเพราะถ้าไม่ได้เรียนไม่ได้ฝึกก็คงจะไม่มีวันที่จะทำได้. . ." (ครู8, 8 พฤษภาคม 2552) จึงกล่าวได้ว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญผนวกกับยุทธศาสตร์การใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และพัฒนามีอิทธิพลอย่างชัดเจนที่ได้นำมาสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

3) ด้านการวัดและประเมินผล การปฏิรูปการเรียนรู้มีความครอบคลุมทั้งด้านหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนรู้ และที่ขาดเสียไม่ได้นั่นคือการวัดและประเมินผล โดยการปฏิรูปการเรียนรู้ด้านการวัดและประเมินผลมีเป้าหมายให้ครูใช้รูปแบบการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย สอดคล้องกับธรรมชาติวิชา สะท้อนการเรียนรู้ตามมาตรฐาน และประเมินผลตามศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคลซึ่งพิจารณาจากพัฒนาการของนักเรียน ความประพฤติ พฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบ เป็นต้น นอกจากนี้การวัดและประเมินผลยังใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้าและความสำเร็จทางการเรียนของนักเรียน รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ ซึ่งถึงแม้ว่ามาตรฐานการเรียนรู้ได้ถูกกำหนดไว้ในหลักสูตรแล้วก็ตามแต่ครูก็ต้องนำหลักสูตรมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรสถานศึกษาต่อไป นั่นแสดงให้เห็นว่าไม่มีสิ่งใดสำเร็จรูปและสมบูรณ์แบบชนิดที่สามารถนำมาใช้ได้เลยโดยไม่ผ่านกระบวนการทำงานของครู

4) ด้านแหล่งการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน ในสภาวการณ์ของโลกไร้พรมแดนและด้วยความเชื่อที่ว่าความรู้คืออำนาจนั้นจึงเป็นที่ยอมรับว่าการจัดการศึกษาเพียงในโรงเรียนหรือในห้องเรียนนั้นไม่เพียงพอเสียแล้วต่อการพัฒนาชาติและทรัพยากรบุคคลของชาติ ดังนั้นในการปฏิรูปการศึกษาจึงได้ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปด้านแหล่งการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนซึ่งมีเป้าหมายให้ครูจัดกิจกรรมที่หลากหลายโดยไม่จำกัดสถานที่การเรียนรู้ไว้แค่เพียงในห้องเรียนเท่านั้น แต่ครูต้องสนับสนุนและจัดการให้เกิดการเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆทั้งในและนอกห้องเรียน จากบุคคลและเครื่องมือที่หลากหลาย โดยโรงเรียนประสานความร่วมมือกับชุมชนและองค์การอื่น ๆในการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบให้เกิดการเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ รวมทั้งระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้เกิดความเข้มแข็งในชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน ตามที่ระบุในมาตรา 24 มาตรา 25 และมาตรา 27 เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ครูจะต้องปรับบทบาทของตนเองจากการทำหน้าที่ในการสอนในโรงเรียนสู่บทบาทการประสานความร่วมมือกับบุคคลและองค์การที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน ให้นักเรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกับชุมชนในแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆเหล่านั้นให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นสมาชิกคนหนึ่งของสังคมและฝึกปฏิบัติการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม ทั้งนี้เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข สมดังเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2545-2559

เป้าหมายของการทำงานที่จะให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์ดังกล่าวนั้นได้สร้างความกดดันให้กับครูเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากในช่วงเริ่มต้นของการปฏิรูปการศึกษานี้มีครูจำนวนหนึ่งของโรงเรียนวิทยะได้เข้าร่วมโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด แม้จะมีเหตุผลหลักด้านสุขภาพและความสมบูรณ์ด้านครอบครัวก็ตามแต่การทำงานที่ต้องมีการปรับตัวอย่างมากเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล ทันตามกำหนดเวลาและสร้างความพึงพอใจแก่หน่วยงานต้นสังกัดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนนั้นก็ถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ครูตัดสินใจเปลี่ยนเส้นทางการทำงาน ครูอีกจำนวนหนึ่งก็ยังคงปฏิบัติหน้าที่ครูในโรงเรียนเช่นเดิม แต่ก็ได้มีการเตรียมตัว เตรียมใจรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ให้ความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาได้ “. . . ในเรื่องที่เราต้องเปลี่ยนแปลง ช่วงที่ต้องใช้หลักสูตรใหม่นี่นะ แม่ก็เครียดมากเลยเพราะอะไรต่อมิอะไรมันเยอะมาก จะเอาอย่างงั้น จะเอาอย่างงี้ หลักสูตรต้องอย่างงี้ ครูต้องทำอย่างงั้นอย่างงี้ ศัพท์แสงอะไรก็เยอะแต่แม่ก็ให้กำลังใจตัวเองนะ ว่าคนอื่นทำได้เราก็ต้องทำได้. . . ” (ครู14, 24

กุมภาพันธ์ 2552) และผู้บริหารได้กล่าวถึงการปรับตัวของโรงเรียนว่า

. . . ช่วงที่นโยบายปฏิรูปการศึกษาเข้ามาโรงเรียนเราก็ทราบข่าวมาเป็นระยะแล้วครับ ผมก็ได้ให้ครูติดตามข่าวสารเสมอ ๆ มีสมุดบันทึกการติดตามข่าวของครู ผมเองเมื่อมีข่าวคราวความเคลื่อนไหวหรือไปรับนโยบายมาก็จะแจ้งให้ครูทราบว่าหน่วยเหนือเขาจะให้เราทำอย่างนั้นอย่างนี้ เราต้องทำอะไรบ้างต่อไปนี้ ทุกเช้าช่วงเวลาเข้าแถวหน้าเสาธงคณะครูจะมาร่วมประชุมย่อยเล็ก ๆเพื่อรับทราบข่าวหรือนโยบายต่าง ๆเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง . . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

นอกจากผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ทำให้ครูต้องปรับกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นงานในหน้าที่ที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำแล้วนั้น ครูยังต้องมีการแสวงหาและเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตนเอง รวมถึงสร้างเครือข่ายผู้ร่วมวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น กล่าวคือครูเกิดการร่วมกลุ่มกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานและการพัฒนาวิชาชีพ มีการไปศึกษาดูงานยังแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆทั้งที่หน่วยงานต้นสังกัดจัดขึ้นและที่ครูสนใจ มีการจัดตั้งและเข้าร่วมเป็นสมาชิกในชมรมที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน ได้แก่ ชมรมครูปฐมวัยของอำเภอ ชมรมครูคณิตศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น กล่าวได้ว่าการดำเนินงานภายใต้นโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้เป็นเงื่อนไขภายนอกโรงเรียนที่มีอิทธิพลสำคัญก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียน โดยเป็นเงื่อนไขที่ส่งผลกระทบต่อครูตามโครงสร้างองค์การ และก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านจิตใจ นอกจากนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ส่งผลโดยตรงต่อการจัดการศึกษาของครูแล้วนั้นนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นอีกเงื่อนไขหนึ่งที่มีความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาที่โรงเรียนต้องดำเนินการจัดการให้เกิดคุณภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติและนำมาสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียน

1.2 นโยบายการประกันคุณภาพการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 47 ได้กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบประกันคุณภาพภายในและระบบประกันคุณภาพภายนอก โดยให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินอย่างต่อเนื่อง การประกันคุณภาพการศึกษาปรากฏในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการและดำเนินการตามภารกิจปกติของสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้รับบริการทางการศึกษาทั้งผู้รับบริการทางตรง ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการ ประชาชนและสังคมโดยรวม เป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่านักเรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และมาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) ดังนั้นจึงทำให้โรงเรียนต้องมีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

สืบเนื่องจากสาระสำคัญเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษานี้ทำให้เกิดความเคลื่อนไหวในวงการศึกษาอย่างชัดเจนในการนำนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาลงสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังเนื่องจากมีกรอบแห่งเวลาเป็นตัวกำหนดให้ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นองค์กรมหาชนที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งที่ดำเนินการมาตลอดระยะเวลา ภายในรอบ 5 ปี และผลการประเมินที่ได้รับนี้ยังจะถูกเผยแพร่ต่อสาธารณชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เป็นที่ทราบกันโดยทั่วกระบวนการเหล่านี้ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความตื่นตัวในอันที่จะต้องพัฒนาการจัดการศึกษาให้ผ่านตามมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับ นั่นหมายความว่าการจัดการศึกษามิใช่เรื่องที่จะทราบและรับรู้กันแต่เพียงภายในสถานศึกษาเท่านั้นแต่ต้องสามารถนำเสนอต่อสาธารณชนได้อย่างภาคภูมิอีกด้วย

เมื่อได้รับทราบนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาแล้วนั้นบุคลากรในโรงเรียนได้นำมาประชุมและระดมความคิดเห็นกันเพื่อดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและกฎกระทรวง ดำเนินการตามขั้นตอนการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดได้เผยแพร่และได้รับการอบรมมาซึ่งสิ่งที่โรงเรียนต้องดำเนินการ ได้แก่ 1) จัดระบบบริหารและสารสนเทศ 2) พัฒนามาตรฐานการศึกษา 3) จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การกำกับ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 5) ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) ประเมินคุณภาพการศึกษา 7) รายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และ8) ผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นกลไกส่วนหนึ่งของระบบประกันคุณภาพภายใน ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการส่งเสริมพัฒนาและประเมินระสิทธิภาพการดำเนินงานของระบบประกันคุณภาพ นอกจากนี้โรงเรียนยังต้องเตรียมการเพื่อรับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา โดยจัดเตรียมหลักฐานและข้อมูลต่าง ๆตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถ้าได้รับการรับรองโรงเรียนต้องรักษามาตรฐานคุณภาพให้คงไว้ และรายงานผลการประเมิน ถ้ายังไม่ได้รับการรับรองโรงเรียนต้องปรับปรุงแก้ไขและขอรับการประเมินใหม่ตามเวลาที่กำหนด เหล่านี้ครูมองว่าเป็นภาระงานที่แม้จะกล่าวได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องก็จริง แต่ได้สร้างความหนักใจให้กับครูเป็นอย่างมาก เนื่องจากผลของการประเมินคุณภาพภายนอกจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกให้สาธารณชนทั่วไปทราบถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียน จุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียน และในขณะเดียวกันก็จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพในการทำงานของครู ผู้บริหาร ทั้งส่วนที่ดีและส่วนที่บกพร่อง ทั้งที่โดยเจตนาและไม่เจตนาซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อความรู้สึกของครูผู้ปฏิบัติงานที่จะถูกประเมินและมีผลต่อมุมมองหรือทัศนคติของผู้ที่รับทราบข้อมูลเหล่านั้น

ด้วยความตระหนักถึงความสำคัญและผลสืบเนื่องจากนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาที่จะเกิดขึ้นทำให้คณะครู ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร่วมประชุมปรึกษาหารือเพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษารวมถึงวางแผนการดำเนินการดำเนินการตามขั้นตอนของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามที่ได้ศึกษาและเข้ารับการอบรมมา จากการศึกษาพบว่าโรงเรียนวิทยะได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รอบแรกตามมาตรฐาน 3 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านครูผู้สอน และด้านผู้บริหาร รวม 14 มาตรฐาน 53 ตัวบ่งชี้ ทุกมาตรฐานอยู่ในระดับคุณภาพดี ยกเว้น 4 มาตรฐานอยู่ในระดับคุณภาพพอใช้ ได้แก่ ด้านผู้เรียน 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่4 และมาตรฐานที่5 ด้านผู้บริหาร 2 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 12 และมาตรฐานที่ 13 ซึ่งผลการประเมินคุณภาพภายนอกที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับคุณภาพพอใช้นั้นได้สร้างความกังวลใจให้กับคณะครูและผู้บริหารอย่างยิ่ง “. . . การที่เราได้รับการประเมินว่าอยู่ในระดับพอใช้นี่พี่ถือว่ายังไม่เป็นที่น่าพอใจนะคิดว่าเรายังบกพร่องอยู่ คณะครูก็กลุ้มใจกับผลการประเมินที่ได้ระดับพอใช้. . . ”

(ครู10, 10 มกราคม 2552) ดังนั้นบุคลากรในโรงเรียนจึงได้นำปัญหาที่เกิดขึ้นมาปรึกษากันทั้งในที่ประชุมและการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการโดยได้วิเคราะห์สภาพปัญหาแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น คือ ปัญหาด้านหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านคุณภาพนักเรียน หรือแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ประเภทเอกสาร หลักฐาน ร่องรอยการทำงาน ประเภทกระบวนการ และประเภทผลลัพธ์ ซึ่งต้องได้รับการแก้ไข โดยในเรื่องนี้ผู้บริหาร กล่าวว่า "... ก็ต้องยอมรับว่าการบริหารจัดการที่ผ่านมายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรครับ จึงทำให้ผลการประเมินภายนอกรอบแรกอยู่ในระดับพอใช้ถึง 4 มาตรฐาน ผมกับคณะครูได้ประชุมกันบ่อยขึ้นว่าจะทำอย่างไง 4 มาตรฐานนี้เราถึงจะดีขึ้น... " (ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552) และจากรายงานการประเมินการพัฒนาระบบการเรียนรู้ (2549) ระบุว่า

... โรงเรียนตระหนักถึงข้อบกพร่องของการจัดการศึกษาที่ผ่านมาที่ไม่สามารถพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐานอยู่ในระดับที่ดีได้ คณะครูและผู้บริหารจึงได้ระดมความคิดเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น นำมาซึ่งการสมัครเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โครงการพัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการปีการศึกษา 2546...

(รายงานการประเมินการพัฒนาระบบการเรียนรู้ , 2549)

จากสภาพความจำเป็นที่ต้องดำเนินงานจัดการศึกษาให้สนองต่อนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนี้ได้ส่งผลกระทบต่อครู ได้แก่ ครูต้องศึกษา ทำความเข้าใจระบบประกันคุณภาพการศึกษาจนสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ซึ่งแม้จะเป็นเรื่องใหม่และท้าทายแต่ก็เป็นสิ่งที่ครูต้องเรียนรู้และทำให้ได้ รวมถึงครูจะต้องสามารถจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาที่กำหนด มีการจัดทำเอกสาร หลักฐานสำหรับการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ร่วมดำเนินการให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร พร้อมรับการนิเทศติดตามและประเมินผลจากหน่วยงานต้นสังกัดและองค์การเอกชนที่ได้รับมอบหมาย เหนือสิ่งอื่นใดคือต้องสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนและสาธารณชนทั่วไป

จะเห็นได้ว่าเงื่อนไขที่โรงเรียนต้องดำเนินงานภายใต้นโยบายการประกันคุณภาพการศึกษานั้นมีส่วนผลักดันให้ครูจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งที่เป็นพลังอำนาจด้านการปฏิบัติงานและพลังอำนาจด้านจิตใจ เนื่องจากการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพการศึกษานั้นไม่สามารถดำเนินการโดยลำพังแต่ต้องเกิดจากการประสานความร่วมมือกันและทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพเพียงพอที่จะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและมีจิตใจมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน นั่นคือนอกจากจะจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานของหลักสูตรแล้วยังต้องมีการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดในการประเมินอีกด้วย ซึ่งการทำงานภายใต้สภาวะที่ต้องดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดจากนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดนั้นเป็นสภาวะที่ต้องอาศัยกำลังแรงใจที่เข้มแข็งของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจและการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้ครูมีกำลังใจที่เข้มแข็ง มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานถือว่าจำเป็นไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์ประกอบด้านอื่น ๆเช่นกัน

การดำเนินงานเพื่อสนองต่อนโยบายของของรัฐที่เน้นการกระจายอำนาจสู่โรงเรียนและนโยบายการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้นมีความสัมพันธ์กับความพร้อมของโรงเรียนในการดำเนินงานทั้งในด้านบุคลากร ทรัพยากร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งปัจจุบันมีแนวโน้มและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจากทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในโรงเรียนนั้นได้มีแนวปฏิบัติที่เน้นการกระจายอำนาจ มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ไปสู่ครูผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น โดยครูได้รับการสนับสนุนและผลักดันให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาในระดับโรงเรียน ระดับชั้นเรียน กำหนดทิศทางของโรงเรียน ครอบคลุมถึงการวางแผน การลงมือปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการร่วมมือกันปรับปรุง แก้ไขปัญหาที่โรงเรียนประสบ ซึ่งการทำงานดังกล่าวเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ยกระดับศักยภาพให้สามารถทำงานด้วยความเชื่อมั่น มีแรงจูงใจในการทำงานในอันที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อการทำงาน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการทำงานเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐเป็นเงื่อนไขภายนอกโรงเรียนที่สำคัญที่นำมาสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ทั้งนี้การทำงานเพื่อสนองต่อนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดถือว่าเป็นความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของทางราชการ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าในปัจจุบันนั้นนอกจากการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสนองตอบต่อนโยบายการศึกษาของชาติแล้ว สภาพของการร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษาถือได้ว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใต้สภาพการณ์ของความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษาเป็นเงื่อนไขภายนอกโรงเรียนอีกเงื่อนไขหนึ่งที่มีอิทธิพลให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

2. ความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา

ความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษาเป็นสภาวการณ์ที่โรงเรียนต่าง ๆได้มีการปรับตัวในยุคของการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญ ก่อให้เกิดความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษาในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งแม้จะมุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือทางการศึกษาเป็นสำคัญ แต่ในปรากฏการณ์จริงก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าได้ก่อให้เกิดการแข่งขันทางการศึกษาควบคู่มาเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากโรงเรียนต่าง ๆมีการนำยุทธศาสตร์มาใช้เพื่อสร้างผลงาน สร้างความน่าเชื่อถือ และสร้างชื่อเสียงให้ได้รับการยอมรับ เพื่อให้นักเรียนเลือกที่จะมาเรียนในโรงเรียนของตนให้มากที่สุด รวมทั้งเป็นไปเพื่อรักษาเกียรติประวัติด้านคุณภาพของโรงเรียนที่ได้สั่งสมมา ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอในประเด็นเกี่ยวกับสถานการณ์ของความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา และการปรับตัวของโรงเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 สถานการณ์ของความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา

สืบเนื่องจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และการปฏิรูปการศึกษาได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่อทิศทางและแนวโน้มด้านการศึกษาอย่างมาก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ในโรงเรียนหรือแวดวงองค์การทางการศึกษาเท่านั้นแต่ได้ส่งผลกระทบต่อสังคมโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่มีต่อการรับรู้และการแสดงบทบาทของผู้ปกครองและชุมชน ได้แก่ การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทั้งในลักษณะที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการริเริ่มโครงการ เช่น การเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การเป็นผู้ปกครองแกนนำในโครงการต่าง ๆ หรือลักษณะที่มิไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่มีส่วนร่วมรับรู้และร่วมปฏิบัติ เช่น การร่วมเป็นเกียรติในกิจกรรมต่าง ๆที่โรงเรียนจัดขึ้น การเยี่ยมชมผลงานของนักเรียนในนิทรรศการแสดงผลงานของนักเรียนประจำปีที่เรียกว่า “หยดน้ำแห่งปัญญา” กิจกรรมวันแม่ ทำบุญวันก่อตั้งโรงเรียน แข่งกีฬาสีประจำปี การปฐมนิเทศก่อนเปิดภาคเรียน รวมทั้งกิจกรรมที่โรงเรียนได้เชิญชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น การเป็นวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน การสาธิตการทำผลิตภัณฑ์ของโครงการเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น เหล่านี้เป็นกิจกรรมที่ทำให้ชุมชนได้รับทราบถึงสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่บุตรหลานเข้าไปศึกษาได้เป็นอย่างดี ได้ทราบว่าโรงเรียนมีการจัดการศึกษาอย่างไร มีข้อดีหรือข้อบกพร่องอย่างไร รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือคุณภาพของนักเรียนเป็นอย่างไร

เป็นที่น่าพอใจหรือไม่เมื่อเปรียบเทียบกับคุณภาพของนักเรียนจากโรงเรียนอื่น แม้ว่าการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชนจะไม่ได้เป็นแบบแผนการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (full participatory pattern) แต่เข้ามามีส่วนร่วมตามบทบาทการมีส่วนร่วมและคุณสมบัติของผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมซึ่งเกี่ยวข้องกับอำนาจการปกครองในชุมชน อำนาจด้านความรู้และอำนาจด้านทรัพยากรที่มี รวมถึงกิจกรรมที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมก็ตาม แต่จากปัจจัยด้านการปฏิรูปการศึกษานี้ทำให้ผู้ปกครองให้ความสำคัญกับการศึกษาของบุตรหลานมากขึ้น โดยแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการร่วมกิจกรรม ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติงาน และร่วมตัดสินใจในฐานะของคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีคุณภาพมากขึ้นอย่างที่ผู้ปกครองคาดหวัง เมื่อมีการประชุมหรือมีโอกาสพบปะครูหรือผู้บริหารโรงเรียน สังเกตได้ว่าผู้ปกครองกล้าที่จะเสนอความต้องการของตนเองต่อบุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

ผู้ปกครองมีการเปรียบเทียบคุณภาพนักเรียนของโรงเรียนวิทยะกับโรงเรียนอื่น ๆ และแสดงบทบาทการตัดสินใจเลือกโรงเรียนให้บุตรหลาน ตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตทางการศึกษาของบุตรหลาน ดังคำให้สัมภาษณ์ครูของโรงเรียนวิทยะที่ได้ย้ายลูกสาวมาเรียนยังโรงเรียนวิทยะว่า "... เดิมก็เรียนโรงเรียนเอกชนล่ะค่ะ แต่ที่นั่นเขามีกิจกรรมเยอะ เด็กก็ไม่ค่อยได้เรียน พอถึง ป.3 ก็ย้ายน้องเขามาเรียนที่นี่..." (ครู3, 25 มิถุนายน 2552) และผู้ปกครองของนักเรียนที่อยู่นอกเขตพื้นที่บริการท่านหนึ่งกล่าวว่า "...ในหมู่บ้านก็มีเด็กย้ายเข้าไปเรียนในเมือง [โรงเรียนวิทยะ] นะ เพราะที่นั่นครูเขาสอนดี พอลูกเราได้ไปคุยกับเขา ลูกเราก็อยากไป เราก็ให้เขาไปตอน ป.2 เลย แต่คนเล็กนี่ครูที่นี่เขาขอไว้ก็เลยไม่ได้ย้ายไปด้วย แต่แม่ก็จะดูไปก่อนถ้าพอไปได้ก็อยากจะเอาไปเรียนกับพี่เขานั่นแหละ..." (ผู้ปกครอง8, 10 เมษายน 2552)

นอกจากนี้ผลการประเมินคุณภาพภายนอกนั้นยังเป็นเครื่องมือที่โรงเรียนแต่ละโรงเรียนได้นำมาเป็นเครื่องการันตีคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียนของตนอีกต่อหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากการติดป้ายประชาสัมพันธ์ว่าโรงเรียนได้ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษาภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เมื่อโรงเรียนใดได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก บุคลากรในแวดวงการศึกษาในพื้นที่นั้น ๆก็จะติดตามข่าวว่าโรงเรียนใดผ่าน โรงเรียนใดไม่ผ่าน หรือถ้าผ่านได้ผ่านในระดับคุณภาพใด และต่อเนื่องด้วยการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความเหมาะสมของผลการประเมินที่ได้รับหรืออภิปรายถึงปัจจัยที่โรงเรียนที่ได้รับผลการประเมินว่าอยู่ในระดับคุณภาพต่าง ๆอย่างกว้างขวาง หากโรงเรียนใดได้รับผลการประเมินในระดับที่น่าพึงพอใจ คือระดับคุณภาพดีถึงดีมากมักจะได้รับการยอมรับและกล่าวขวัญถึง ส่งผลให้โรงเรียนอื่น ๆมาศึกษาดูงานยังโรงเรียนนั้น ๆ แต่หากโรงเรียนใดได้รับผลการประเมินว่าอยู่ในระดับพอใช้หรือปรับปรุงโรงเรียนนั้นก็จะถูกกล่าวขวัญถึงเช่นกัน แต่เป็นไปในแง่มุมที่แตกต่างกัน จะเห็นได้ว่านโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาได้มีอิทธิพลเชื่อมโยงให้เกิดการจัดระดับหรือจัดกลุ่มคุณภาพของโรงเรียนไปโดยปริยาย แม้ไม่ได้ระบุไว้ในกฎระเบียบข้อใดแต่ก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับสังคม มีผลต่อความรู้สึกของบุคลากรทางการศึกษา และชุมชนผู้รับทราบข้อมูลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คนในชุมชนส่วนหนึ่งซึ่งรู้จักและมีเข้าใจในความสำคัญของการประเมินคุณภาพภายนอกเมื่อได้รับทราบข้อมูลผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของแต่ละโรงเรียนก็จะนำมาประกอบการพิจารณาก่อนส่งบุตรหลานเข้าไปศึกษาต่อยังโรงเรียนนั้น ๆเช่นกัน แต่คนในชุมชนส่วนใหญ่มักจะพิจารณาจากผลการจัดการศึกษาที่เป็นรูปธรรมที่ตนเข้าใจได้ถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ นั่นคือวัดจากพัฒนาการด้านการเรียน การอ่านออก เขียนได้ การคิดคำนวณ ความประพฤติ และรางวัลที่นักเรียนได้รับเป็นสำคัญ

ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษาอีกปัจจัยหนึ่งเกิดจากการปรับโครงสร้างการบริหารภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นโดยมีการจัดตั้งศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ

พุทธศักราช 2546 มาตรา 6 โดยศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรในวัยเรียน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ซึ่งเป็นการรวมโรงเรียนที่อยู่ในเขตตำบลใกล้ชิดติดกันส่วนใหญ่ประกอบด้วย 2 ตำบล มาจัดตั้งเป็นศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา 1 ศูนย์ เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือสู่การพัฒนาคุณภาพวิชาการให้มีมาตรฐานทำให้โรงเรียนหนึ่ง ๆมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมกับโรงเรียนอื่น ๆได้มากขึ้น ส่งผลให้บุคลากรของแต่ละโรงเรียน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครองได้เห็นถึงศักยภาพการทำงานของบุคลากร ความสามารถของนักเรียน รวมทั้งทรัพยากรทางการศึกษาในโรงเรียนอื่น ๆเปรียบเทียบกับโรงเรียนของตน ซึ่งหากโรงเรียนยังไม่มีการพัฒนาการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตร และผลผลิตของการจัดการศึกษายังไม่สามารถทัดเทียมกับโรงเรียนอื่น ๆก็ย่อมมีผลต่อสถานภาพและการได้รับการยอมรับจากภายนอกนั่นเอง

สถานการณ์ของความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษาที่เกิดขึ้นไม่ใช่เพียงแค่ความร่วมมือและการแข่งขันด้านคุณภาพของนักเรียนเท่านั้น แต่คณะครูต่างรับรู้ถึงสภาวะความร่วมมือและการแข่งขันด้านครูผู้สอนด้วยเช่นกัน เนื่องจากคุณภาพของนักเรียนเป็นตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนถึงคุณภาพของครู เมื่อมีการนำเสนอผลงานของนักเรียนและผลงานของโรงเรียนจึงมักจะมีการนำเสนอผลงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครูประกอบด้วยเสมอ ทำให้เกิดสภาวะการแข่งขันเพื่อพัฒนาคุณภาพผลงานและความก้าวหน้าในวิชาชีพครูไปโดยปริยาย เมื่อครูในโรงเรียนหนึ่งได้รับการเลื่อนวิทยฐานะครูโรงเรียนอื่น ๆจะนำมาพูดคุยบางครั้งมีการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความเหมาะสม รวมทั้งนำมาเปรียบเทียบกับการทำงานของตนเองว่าครูคนนั้นได้รับปัจจัยใดสนับสนุน หรือโรงเรียนนั้นมีจุดแข็งอะไรบ้างที่โรงเรียนของตนไม่มี เป็นต้น ดังนั้นจึงพบว่าการทำงานร่วมกันของบุคลากรในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษามีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อความร่วมมือและการแข่งขันทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาแต่ละศูนย์ได้มีการทำงานร่วมกัน นับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกันขึ้น มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ ทั้งด้านการบริหารจัดการ นักเรียน ครู และชุมชน จัดทำแผนปฏิบัติการ และโครงการเพื่อสนองต่อนโยบายการจัดการศึกษาของศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา (แผนปฏิบัติการประจำปี ศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาศูนย์ที่ 6 ปีการศึกษา2551, 2551)

โรงเรียนต่าง ๆในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ร่วมกิจกรรมซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ได้กำหนด ได้แก่ กิจกรรมการแข่งขันทางวิชาการของนักเรียน กิจกรรมการแข่งขันทักษะความสามารถของนักเรียนเพื่อคัดเลือกเป็นตัวแทนของศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ กิจกรรมลูกเสือ กีฬา เข้าค่ายคุณธรรม เข้าค่ายการเรียนรู้แบบบูรณาการ เป็นต้น รวมทั้งมีการเผยแพร่แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในแต่ละชุมชน/หมู่บ้านให้เป็นที่รู้จัก และนำนักเรียนมาศึกษายังแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆภายในศูนย์ร่วมกัน นอกจากกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาคุณภาพของนักเรียนแล้ว ศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพครูร่วมกัน ได้แก่ การประชุมใหญ่สามัญประจำปีของบุคลากร การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงานยังโรงเรียนที่เป็นแบบอย่าง การจัดนิทรรศการแสดงผลงานการจัดการศึกษาในรอบปีการศึกษา การนำเสนอผลงานของครูเพื่อรับการคัดเลือกให้เป็นตัวแทนศูนย์เพื่อรับรางวัลต่าง ๆ ได้แก่ รางวัลครูดีในดวงใจ ครูดีเด่น ครูแกนนำแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ รางวัลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดีเด่น เป็นต้น เหล่านี้ก่อให้เกิดพลวัตของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน บุคลากรได้เรียนรู้จุดเด่นจุดด้อย และการจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคของแต่ละโรงเรียนเพื่อนำมาเป็นประสบการณ์และแนวคิดสำหรับการบริหารจัดการภายในโรงเรียนของตน ผลทางบวกที่เกิดขึ้นคือทำให้เกิดความร่วมมือเป็นเครือข่ายใน

การสร้างสรรค์ผลงานซึ่งกันและกัน ขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดการเปรียบเทียบคุณภาพการจัดการศึกษา และก่อให้เกิดการแข่งขันการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งที่เป็นไปเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน อนาคต และเป็นไปเพื่อดำรงไว้ซึ่งคุณภาพและเกียรติประวัติที่โรงเรียนได้สั่งสมมา ประกอบกับโรงเรียนเอกชนได้มียุทธศาสตร์การแข่งขันที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ที่ดึงดูดใจให้นักเรียนต้องการเข้าไปเรียน เช่น การมอบทุนการศึกษา การออกแบบเครื่องแบบการแต่งกายของนักเรียนที่โดดเด่นเป็นพิเศษกว่าโรงเรียนของรัฐ การเผยแพร่ผลงานของนักเรียน การนำนักเรียนร่วมแสดงความสามารถในเวทีต่าง ๆให้เป็นที่รู้จักโดยทั่วกัน การจัดกิจกรรมเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ศักยภาพของนักเรียน ครู ผู้บริหาร และโรงเรียนโดยเชิญชวนให้โรงเรียนต่าง ๆเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนเอกชนจัดขึ้น รวมทั้งการบริการรถรับส่งถึงบ้าน เป็นต้น ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่นับวันยิ่งทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นนี้ทำให้มีนักเรียนย้ายจากโรงเรียนของรัฐเข้าไปเรียนยังโรงเรียนเอกชนเพิ่มมากขึ้นและนักเรียนของรัฐรอบนอกย้ายเข้ามาเรียนในโรงเรียนในเมืองเพิ่มมากขึ้นเช่นกันดังปรากฏในข้อมูลนักเรียนในบทที่ 4

นอกจากนี้ปัจจัยหนึ่งที่โรงเรียนต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ คือ การรักษาเกียรติประวัติและชื่อเสียงของโรงเรียนที่ได้สั่งสมมา ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักหลายคนมีความเห็นว่า โรงเรียนวิทยะเป็นเสมือนโรงเรียนประถมศึกษาประจำอำเภอ โรงเรียนได้รับการพัฒนามาพร้อม ๆกับการเจริญเติบโตของชุมชน คุณภาพของนักเรียนที่จบจากโรงเรียนแห่งนี้เป็นที่ยอมรับว่ามีคุณภาพ ศิษย์เก่าบางคนมีตำแหน่งหน้าที่การงานใหญ่โต บ้างเป็นอดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นต้น "...ทั้งอำเภอนี่ก็จะมาเรียนที่นี่ เพราะโรงเรียนวิทยะ สมัยโน้นเปิดถึง ป.7 เป็นโรงเดียว คนใหญ่คนโตในอำเภอเขาก็ส่งลูกมาเรียน อย่าง ส.ส.นันทวัฒน์ ส.ส.นนท์ (นามสมมติ) ก็เป็นศิษย์เก่าที่นี่ . . . " (ผู้บริหาร3, 18 กุมภาพันธ์ 2552) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านครูผู้สอนได้รับการชื่นชมว่าเป็นผู้ที่มีความเอาใจใส่ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างยิ่ง ครูแต่ละคนทุ่มเท และตั้งใจสั่งสอนศิษย์ทั้งด้านวิชาการและด้านคุณธรรมจริยธรรมจนได้รับการกล่าวขวัญถึง ". . . อย่างครูนิ่ม (นามสมมุติ) นี่สุดยอดเลย แกจะไม่ยอมเลยนะ ถ้าใครยังอ่านไม่ได้เขียนไม่ได้แกจะไม่ปล่อยเลย ต้องเคี่ยวเข็ญกันอยู่นั่นแหละ ไม่ได้ ไม่ต้องไปกินข้าวกัน ทุกวันแกเลยต้องห่อข้าวมากินกับเด็กที่ห้อง ต้องเอามาเผื่อเด็กด้วย ก็เด็กที่เขียนไม่ได้นั่นแหละ สมัยนั้นนี่ถือว่าเฮี้ยบที่สุดแล้ว. . ." (ครู4, 12 มิถุนายน 2552) รวมทั้งผู้บริหารแต่ละคนต่างเป็นบุคคลที่ชุมชนและบุคลากรให้ความเคารพนับถือตั้งแต่แรกก่อตั้งโรงเรียนจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

. . . โรงเรียนวิทยะนี้ก็เป็นโรงเรียนประจำอำเภอครับ แล้วก็มีลูกศิษย์ลูกหาเยอะ คุณครูก็เอาใจใส่ครับ แล้วก็ผู้บริหารจะมีคุณภาพ อย่างเช่นขอยกตัวอย่างครับ ขอเอ่ยนามท่าน คุณพ่อบุญยง นุสา (นามสมมติ) ครับ ท่านเป็นทุกอย่างครับ เป็นนักปราชญ์ เป็นนักคิด เป็นศูนย์รวมน้ำใจ ท่านต่อมาก็เป็น ผอ. วิวัฒน์ มโนชัย นะครับ ท่านก็เป็นนักวิชาการครับ เป็นนักปกครอง คือผู้บริหารนี่ใช่ได้ครับ . . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

ทัศนะของครูที่มีต่อผู้บริหารของโรงเรียนแต่ละคนที่ว่า

. . . สมัย ผอ.วินัย นี่ถือว่าโรงเรียนเป็นระบบมากที่สุด การทำงานจะเป๊ะ ๆ แล้วก็โรงเรียนเราพัฒนาไปได้มาก อย่างครูได้ คศ.3 [วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ] ก็เพราะ ผอ. วินัย ช่วยจริง ๆ แต่จะว่าไปครูที่นี่ก็ไม่เคยเหลวไหลนะ ถึงเป็นคนแก่แต่ก็มีคุณภาพ อย่างสมัย ผอ.วิวัฒน์อยู่ ถึงท่านจะเป็นคนที่ค่อนข้างอายุเยอะ แต่จะเป็นคนหัวก้าวหน้า เรื่องอะไรมาท่านจะไม่ล้าหลัง จะรู้ จะติดตาม. . .

(ครู12, 18 มีนาคม 2552)

เกียรติประวัติของโรงเรียนด้านคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพของบุคลากรเป็นสิ่งหนึ่งที่หล่อหลอมจิตใจของครูให้เกิดความรักและภาคภูมิในโรงเรียนแห่งนี้ ส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนยินดีและพยายามทำหน้าที่ของตนอย่างเอาใจใส่ และร่วมมือกันรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียนให้ยังคงดำรงอยู่ รวมทั้งพยายามสร้างสรรค์ผลงาน พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันให้ครูทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ

ความร่วมมือและการแข่งขันด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของแต่ละโรงเรียนทำให้ผู้ปกครองในอำเภอวัฒนะได้มีโอกาสเลือกเส้นทางการศึกษาของบุตรหลานได้มากขึ้นกว่าในอดีต ซึ่งในการเลือกโรงเรียนให้กับบุตรหลานนั้นไม่จำกัดว่าต้องเป็นโรงเรียนที่อยู่ในเขตชุมชนเท่านั้น แต่ผู้ปกครองได้แสวงหาโรงเรียนที่จะนำบุตรหลานไปเข้ารับการศึกษาโดยมีสิ่งที่นำมาประกอบการพิจารณา ได้แก่ 1) คุณภาพของการจัดการศึกษาซึ่งผู้ปกครองสังเกตจากผลงานและชื่อเสียงของโรงเรียน รางวัลที่นักเรียนได้รับจากการแข่งขันหรือการประกวดระดับต่าง ๆ การที่เด็กมีพัฒนาการทางการเรียนดีขึ้น และหากเปรียบเทียบแล้วบุตรหลานของตนหรือคนรู้จักสามารถเรียนได้เกรดหรือคะแนนดีกว่าบุตรหลานของคนอื่น ๆก็ถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพในทัศนะของผู้ปกครอง นอกจากนี้ผู้ปกครองได้สังเกตจากการที่เด็กมีการบ้านกลับมาทำทุกวัน เมื่อตรวจดูสมุดก็มีร่องรอยการตรวจงานของครู ซึ่งผู้ปกครองมองว่าแสดงว่าครูเอาใจใส่การสอนดี เป็นต้น 2) ความประพฤติของนักเรียน สังเกตจากความมีระเบียบวินัยในการเข้าแถว การทำกิจกรรมต่าง ๆ การเข้าชั้นเรียนที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่วุ่นวาย การพูดจามีหางเสียง การมีมารยาทกับผู้ใหญ่ การไหว้กล้าแสดงออก รวมทั้งสังเกตจากการแต่งกายที่สุภาพเรียบร้อย เสื้อเข้าข้างใน สวมถุงเท้ารองเท้า เสื้อผ้าสะอาดสะอ้าน มีเครื่องแบบนักเรียนที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งโรงเรียน เป็นต้น 3) ความสามารถในการรับผิดชอบค่าใช้จ่ายของบุตรหลานในการศึกษาแต่ละโรงเรียน เมื่อผู้ปกครองพิจารณาคุณภาพของนักเรียนด้านวิชาการ และความประพฤติแล้วก็ใช่ว่าจะตัดสินใจส่งบุตรหลานไปเรียนยังโรงเรียนนั้นทันทีแต่ได้นำมาพิจารณาประกอบกับค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายกับความสามารถที่ตนจะแบกรับภาระนั้นได้หรือไม่ด้วย จากคำให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งของผู้ปกครองที่อยู่นอกเขตพื้นที่บริการแต่ได้ส่งบุตรเข้ามาเรียนในโรงเรียนวิทยะ ความว่า

. . . ผู้วิจัย: ไหน ๆก็ได้ส่งลูกมาเรียนในเมือง แล้วทำไมไม่ให้เรียนที่โรงเรียนเอกชนล่ะคะ

ผู้ปกครอง: คือแม่ก็คิดแล้วว่าค่าใช้จ่ายของโรงเรียนเอกชนก็ใช้มากอยู่จ๊ะ คงจ่ายไม่ไหว ถ้าเทียบกันแล้วโรงเรียนระดับประถมฯ ก็คิดว่าโรงเรียนวิทยะก็ดี ไม่ต้องเสียค่าเทอมด้วย เด็กในหมู่บ้านที่เขาเรียนที่นั่นก็เก่ง ครูก็เอาใจใส่ดี แม่ก็คิดว่าให้ลูกเขาโตจนเข้าโรงเรียนมอ [มัธยมศึกษา] ก่อนแล้วถึงจะให้ไปเรียนโรงเรียนอมรวิทยาจ๊ะ (นามสมมติ) . . .

(ผู้ปกครอง8, 10 เมษายน 2552)

และ4) ความนิยมในแต่ละยุคสมัย ผู้ปกครองจะมีความนิยมชมชอบโรงเรียนที่แตกต่างออกไปตามทัศนะและเหตุผลที่แต่ละคนจะนำมากล่าวอ้างและบอกต่อ ๆกันจนเกิดเป็นกระแสความนิยมโรงเรียนนั้น ๆ ". . . สมัยก่อนเขาก็จะส่งลูกมาเรียนที่โรงเรียนเอกชนในอำเภอนี้แหละ แต่ต่อมาก็พากันไปเรียนที่อำเภอพิทยะเยอะขึ้น จะว่าโรงเรียนเขาดีกว่าก็ไม่เชิงหรอก มันก็แล้วแต่สมัยนิยม . . . " (ครู12, 18 มีนาคม 2552)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าในสถานการณ์ความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษานั้นทำให้จำนวนนักเรียนในโรงเรียนของแต่ละชุมชนมีจำนวนลดลง โดยผู้ปกครองตัดสินใจเลือกโรงเรียนให้บุตรหลานโดยพิจารณาจากคุณภาพของการจัดการศึกษาที่ตนสามารถรับรู้และสังเกตได้จากพัฒนาการด้านความสามารถ ความประพฤติของนักเรียน และจากการเปรียบเทียบกับเด็กคนอื่น ๆในวัยเดียวกัน นั่นคือหาก

พบว่านักเรียนจากโรงเรียนใดมีพัฒนาการที่ดีกว่าผู้ปกครองมีแนวโน้มที่จะส่งบุตรหลานไปเรียนยังโรงเรียนแห่งนั้น ทั้งนี้ได้พิจารณาร่วมกับค่าใช้จ่ายที่ตนต้องรับผิดชอบว่าสามารถจ่ายได้หรือไม่ ทั้งค่าเดินทาง ค่าใช้จ่ายระหว่างวันของเด็ก ค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถเบิกคืนได้ เป็นต้น หากมีความชื่นชอบโรงเรียนหนึ่ง ๆแต่โรงเรียนนั้นผู้ปกครองต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก ผู้ปกครองจะพิจารณาโรงเรียนในลำดับถัดมาที่มีค่าใช้จ่ายน้อยกว่า อีกทั้งได้สดับรับฟังทิศทางของกระแสความนิยมของผู้ปกครองคนอื่น ๆมาประกอบกัน จากสภาวการณ์ดังที่กล่าวมานี้ทำให้โรงเรียนวิทยะมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถเป็นทางเลือกลำดับต้น ๆของผู้ปกครองและดำรงรักษาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เป็นที่ยอมรับแก่ชุมชนต่อไป

2.2 การปรับตัวของโรงเรียน

ผู้บริหารและครูต่างรับรู้ถึงสถานการณ์ของความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษาที่เกิดขึ้นในชุมชนและสังคมโดยรอบ เพื่อให้โรงเรียนได้รับเลือกจากผู้ปกครองและนักเรียนเป็นลำดับต้น ๆซึ่งหมายความว่าจะมีนักเรียนที่มีความพร้อมมากกว่าเข้ามาเรียนในโรงเรียน และนักเรียนในเขตพื้นที่บริการจะไม่ย้ายไปเรียนที่อื่น ผู้บริหารและครูได้ประชุมและปรึกษากันเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งจากการวิเคราะห์ร่วมกันพบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้นักเรียนในเขตพื้นที่บริการหนึ่ง ๆย้ายไปเรียนนอกเขตพื้นที่บริการคือความไม่ศรัทธาเชื่อถือต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนในชุมชน ดังนั้นครูจึงต้องทำงานให้มากขึ้นเพื่อเรียกศรัทธากลับมาซึ่งผู้บริหารได้ให้นโยบายว่า “. . .ให้ครูทุกคนตั้งใจทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดครับ นั่นคือหน้าที่ด้านการสอน ต้องสอนให้เต็มที่ ไม่ปล่อยปละละเลยเพราะแม้แค่เพียงนาทีเดียวก็คือนาทีทองสำหรับเด็ก แล้วผลที่เกิดขึ้นก็จะเป็นผลงานที่ประจักษ์ชัดและสามารถดึงนักเรียนให้อยู่กับเราได้. . . ” (ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552) นอกจากนี้โรงเรียนยังมียุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในสภาวการณ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่

1) การมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจัง ทั้งผู้บริหารและครูต่างยอมรับนโยบายการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน การมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันนี้ทำให้บุคลากรเข้าใจและตระหนักในบทบาทการทำงานของตนเองและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารเน้นย้ำเรื่องความรับผิดชอบ ความตรงต่อเวลาโดยกระตุ้นเตือนให้ครูดูแลนักเรียนในชั่วโมงของตนให้มีการจัดกิจกรรมให้นักเรียนมีส่วนร่วมและมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการอยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ไม่ออกไปธุระที่ใดหากไม่มีความจำเป็น

. . . ผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องทำงานที่โรงเรียน ที่ทำงานของผอ. คือโรงเรียน ไม่ใช่ตามร้านอาหาร เพราะการพัฒนานักเรียนต้องสำคัญที่สุด ไม่ใช่มัวแต่ไปหาเงิน หาทรัพยากรจากภายนอก. . . การบริหารงานทุกอย่างต้องมองที่คุณภาพของเด็กครับ เด็กที่นี่ก็เป็นลูกเป็นหลานเป็นอนาคตของชุมชนทั้งนั้น โครงการทุกอย่างที่เราทำก็เพื่อพัฒนาเขานี่แหละ. . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

ช่วงเวลาที่โรงเรียนเข้าร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพทำให้ครูมีภาระงานที่ต้องดำเนินการหลายงานจึงทำให้ครูต้องกลับบ้านล่าช้า บางครั้งก็ต้องได้กลับมาทำงานต่อที่โรงเรียนในตอนค่ำอีกครั้ง แต่คณะครูก็อยู่ร่วมกันทำงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด “. . . ที่บ้านก็ไม่ได้ว่าอะไร ถ้าวันไหนต้องทำงานถึงเย็น ๆหน่อยเขาก็เข้าใจ เพราะครูคนอื่น ๆเขาก็อยู่ช่วยกัน ก็เลยเป็นอันว่าถึงไหนถึงกัน ช่วยกันทำจนกว่างานจะเสร็จนั่นแหละ ครูเราทำงานกันก็ไม่ได้เกี่ยงว่าจะอยู่ค่ำมืออะไร ขอให้งานมันเสร็จ นั่นล่ะคือเป้าหมาย . . . ” (ครู7, 8 กุมภาพันธ์ 2552)

2) การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สภาพแวดล้อมของโรงเรียนนั้นเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการ ความเอาใจใส่ดูแลโรงเรียนของผู้บริหารและครู เนื่องจากสภาพแวดล้อมทั้งด้านภูมิทัศน์ อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆเป็นสิ่งที่คนในชุมชนคนภายนอกอื่น ๆสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรม และใช้เป็นตัวชี้วัดเพื่อประกอบการประเมินคุณภาพของโรงเรียนได้อีกทางหนึ่ง ดังนั้นโรงเรียนจึงให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษาแม้ว่าจะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร แต่โรงเรียนได้ใช้วิธีการประสานความร่วมมือกับชุมชน โดยนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและร่วมกันอภิปรายหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ชุมชนได้เสนอตัวที่จะเข้ามาช่วยเหลือโดยการระดมกำลังของชาวบ้าน ผู้ปกครองมาทำความสะอาดบริเวณโดยรอบซึ่งเป็นสวนป่ายูคาลิปตัสเดือนละ 1 ครั้ง ได้รับการสนับสนุนรถตัดกิ่งไม้ขนาดใหญ่และได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการปรับปรุงถนนภายในโรงเรียนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียนมีกิจกรรม 5 ส และนักเรียนช่วยกันรับผิดชอบทำความสะอาดและดูแลความเรียบร้อยในเขตบริเวณที่รับผิดชอบ แต่งตั้งคณะกรรมการดูแลโครงการเพื่อประเมินและรายงานผลการประเมินการทำงานหน้าเสาธงทุกวัน จัดประกวดห้องเรียนสะอาดประจำสัปดาห์ ผู้บริหารมอบเกียรติบัตร ยกย่องชื่นชมครูและนักเรียนเพื่อสร้างแรงจูงใจและเสริมแรงแก่ห้องเรียนที่ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เป็นต้น คณะครูเองก็ได้นำอุปกรณ์หรือต้นไม้ดอกไม้ประดับจากบ้านมาช่วยกันตกแต่งห้องเรียนน่าดู น่าอยู่ น่าเรียน ประกอบกัน

3) การนำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม การจัดการศึกษาในสภาวะที่มีการร่วมมือและการแข่งขันเช่นปัจจุบันทำให้เกิดการเปรียบเทียบคุณภาพการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนต่าง ๆนั้นได้ก่อให้เกิดเวทีของการแสดงผลงานและการแข่งขันความสามารถของนักเรียนอยู่เสมอ ๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานต้นสังกัด [สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา] ศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนเอกชน เทศบาล หรือหน่วยงานธุรกิจอื่น ๆเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมและสินค้าซึ่งมีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักเรียนนั้น โรงเรียนสนับสนุนให้นักเรียนส่งผลงานเข้าร่วมการประกวด สนับสนุนให้ครูฝึกฝนและคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆที่จัดขึ้น ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้เรียนรู้จากการได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรม ได้เรียนรู้ถึงศักยภาพของครูและนักเรียนในโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองและมีเป้าหมายในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งการนำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆดังกล่าวนี้ยังเป็นเวทีในการแสดงผลงาน ผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนสู่สาธารณชนภายนอก ทำให้ชุมชนได้เห็นผลงาน ซึ่งเป็นการรักษาชื่อเสียงและสร้างชื่อเสียงแก่โรงเรียนอย่างต่อเนื่องอีกทางหนึ่ง ดังคำกล่าวของหัวหน้าวิชาการที่ว่า “. . .โรงเรียนอื่น ๆเขาก็พัฒนาไปได้เยอะนะ อย่างโรงเรียนบ้านสะอาด (นามสมมติ) เขาก็เก่งเรื่องกีฬา ขนาดว่ามีนักเรียนน้อยกว่าเรา เราก็ได้เอาจุดนี้มาปรับปรุง ส่วนโรงเรียนเราก็จะเด่นเรื่องโครงงาน นี่เราก็ไม่แพ้ใคร. . .” (ครู10, 10 มกราคม 2552) “. . .แข่งวิชาการที่โรงเรียนวิทยะเขาก็ได้ที่หนึ่งที่สองตลอด โรงเรียนพี่ก็เคี่ยวเข็นเด็กมากขึ้น ก็อยากให้เด็กเขาได้เป็นตัวแทนบ้าง. . .” (ครูในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา6, 14 กรกฎาคม 2552)

4) การเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ “. . .โอกาสของการพัฒนาไม่ได้มีอยู่แค่งานในหน้าที่เท่านั้น แต่โรงเรียนต้องแสวงหาโอกาสการพัฒนาใหม่ ๆจากภายนอกด้วย. . .” (ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552) เป็นคำกล่าวแสดงทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งได้นำพาโรงเรียนเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่า การมีโอกาสได้ร่วมงานกับหน่วยงานหรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจะเป็นช่องทางสำคัญที่ทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมีนวัตกรรม โดยทำให้ผู้บริหาร ครู และนักเรียน รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เรียนรู้รูปแบบและวิธีการทำงานที่หลากหลายจากหน่วยงานที่มีศักยภาพและสามารถให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนได้ โครงการที่โรงเรียนเข้า

ร่วมอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ โครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพ โครงการศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง โครงการธนาคารขยะรีไซเคิล โครงการฟื้นฟูศีลธรรมโลก โครงการยุวทูตความดี โครงการฝึกอบรมครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นต้น ผลจากการเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมในโครงการเหล่านี้เป็นที่ยอมรับว่าทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนา เป็นผู้นำในการนำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียน นักเรียนได้รับการฝึกฝน พัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา คุณธรรมจริยธรรม ทักษะการทำงานร่วมกัน เป็นต้น ครูได้เรียนรู้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันทั้งภายในโรงเรียนและกับเครือข่ายองค์การภายนอก ก่อให้เกิดการสร้างผลงานและพัฒนานักเรียนจนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ รวมทั้งได้รับความสนใจให้เป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้แก่โรงเรียนอื่น ๆอยู่เสมอ ๆ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า “. . พอเราเข้าร่วมโครงการฯ งานก็มีมากขึ้น แต่ก็มีส่วนดีนะ เพราะถ้าเราไม่ทำอะไรอย่างนั้น เราก็คงต้องคอยแต่ตามคนอื่นเขา ไม่ได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ. . .” (ครู3, 25 มิถุนายน 2552) “. . . การที่เราได้ทำอะไรก่อนใครนี่มันเป็นเรื่องท้าทาย เราจะได้รู้ปัญหาก่อนใคร เพื่อจะได้หาแนวทางแก้ปัญหาได้ทันเวลา เป็นกลุ่มแนวหน้าด้วย (ยิ้ม). . . ” (ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

5) การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย โรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับการเยี่ยมบ้านนักเรียนและการเข้าถึงปัญหาที่มีอยู่ในชุมชนซึ่งผู้บริหารเรียกที่ที่มีปัญหาเหล่านั้นว่า “มุมมืด” โดยการไปเยี่ยมบ้านมีทั้งในลักษณะที่ไปเฉพาะครูประจำชั้น และไปเป็นคณะทั้งครูและผู้บริหาร นักเรียนทุกคนต้องได้รับการเยี่ยมบ้านอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง และไปเยี่ยมในกรณีพิเศษอื่น ๆ เช่น กรณีที่นักเรียนมีปัญหาด้านพฤติกรรม มีปัญหาด้านสุขภาพ เป็นต้น ทำให้โรงเรียนและชุมชนใกล้ชิดกันมากขึ้น เกิดความไว้วางใจที่จะส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนยังโรงเรียนโดยไม่ย้ายไปเข้าเรียนที่อื่นตามกระแส ซึ่งเมื่อโรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพนั้นโรงเรียนได้กำหนดให้กิจกรรมการเยี่ยมบ้านนักเรียนเป็นกิจกรรมหนึ่งในระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ระบบต่าง ๆในโรงเรียน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนแล้วพบว่าระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นระบบหลักในยุทธศาสตร์ดำรงรักษาที่ต้องมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังทัศนะของผู้บริหารที่กล่าวว่า “. . . ปัญหาอุปสรรคนี่ก็มีครับ แต่ไม่ค่อยจะไม่หลีกปัญหาครับ จะเดินเข้าไปในมุมมืด ตรงไหนมีปัญหาก็ลองลองเดินเข้าไปดู ว่าจะมีส่วนที่มันเป็นมุมมืดพอที่จะสว่างได้ไหม . . . ” (ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

6) การประสานความร่วมมือกับชุมชน เพื่อดึงให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ซึ่งมักจะเป็นการมีส่วนร่วมแบบบางส่วน (partial participatory) โดยริเริ่มจากโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ การจัดตั้งคณะกรรมการประจำคุ้ม ประกอบด้วย ครู ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ใช้เป็นช่องทางการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมและผลงานของโรงเรียน เพื่อสอดส่องดูแลความประพฤติของนักเรียนตามจุดเสี่ยง เช่น ร้านเกม วัด และแหล่งมั่วสุมอื่น ๆเพื่อช่วยกันแก้ปัญหาการหนีเรียนและการเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งเสพติดและปัญหาอื่น ๆที่อาจจะตามมา ผู้บริหารและครูได้เข้าร่วมในกิจกรรมประสานความร่วมมือกับชุมชนอย่างทั่วถึงทุกคนทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารและครูเองเป็นสมาชิกคนหนึ่งในแต่ละชุมชน กล่าวได้ว่าเป็นผู้หลักผู้ใหญ่ที่คนในชุมชนให้ความเคารพนับถือ และมีสายสัมพันธ์กับชุมชนมาอย่างยาวนานจึงเป็นจุดแข็งที่สามารถสร้างความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

7) การประชาสัมพันธ์กิจกรรมและผลงานของโรงเรียนสู่ชุมชนในโอกาสต่าง ๆ เช่น การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การเผยแพร่ทางเสียงตามสายของโรงเรียน การนำนักเรียนเข้าไปร่วมกิจกรรมในชุมชน และการเชิญชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมของโรงเรียนให้มากที่สุดเพื่อให้ชุมชนได้เห็นถึงผลงานของการจัดการศึกษาของโรงเรียน เป็นต้น ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า “...

โรงเรียนจะมีกิจกรรมให้แต่ละกลุ่มได้เข้าร่วม อย่างเช่น งานประจำปี งานประจำปีก็คือ งานตักบาตรโรงเรียนครับ ก็ได้รับความร่วมมือ แล้วก็ไปโปรโมท ไปประชาสัมพันธ์ถึงว่าโรงเรียนเรานี่มีจุดเด่นจุดด้อยยังไง ก็ทำทุกปีครับ..." (ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

สภาวการณ์ของความร่วมมือและแข่งขันทางการศึกษานี้โรงเรียนจำเป็นต้องสามารถบริหารจัดการและดำเนินงานให้ปรากฏผลเป็นที่ยอมรับด้านคุณภาพจึงจะสามารถสร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นจากผู้รับบริการทั้งทางตรงและทางอ้อมได้ การจัดการศึกษาจึงมิได้เป็นไปเพียงเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของการศึกษาเท่านั้นแต่ต้องสามารถเป็นหนึ่งในสนามการแข่งขันกับโรงเรียนอื่นๆ ซึ่งการทำงานให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวครูจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ มีพลังใจ ความเชื่อมั่น แรงจูงใจ รวมทั้งมีอำนาจและอิสระในการตัดสินในดำเนินงานต่างๆอย่างมีเป้าหมาย

3. การสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน

บริบทของชุมชนโดยรอบโรงเรียนเป็นชุมชนเมืองกึ่งชนบทเนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ในเขตเทศบาล เป็นบริเวณที่ตั้งของส่วนราชการ และเป็นศูนย์กลางธุรกิจการค้าของอำเภอ การคมนาคมทางบกมีความสะดวก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนทั้งในส่วนของผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งคนในชุมชนโดยรอบจึงสามารถแวะเวียนเดินทางเข้ามาติดต่อประสานงานกับโรงเรียนได้โดยสะดวก สามารถรับรู้ รับทราบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนทั้งในด้านบวกและด้านลบ นอกจากนี้เมื่อได้ศึกษาองค์คณะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้นำของชุมชนที่มีความตั้งใจเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมุ่งหวังให้โรงเรียนเกิดการพัฒนา และนักเรียนมีคุณภาพ ด้วยเหตุที่หลายคนเคยเป็นศิษย์เก่าที่โรงเรียนแห่งนี้แม้เวลาจะผ่านไปหลายสิบปีแต่ก็ยังคงความประทับใจในความเอาใจใส่ ความทุ่มเท เสียสละต่อการจัดการเรียนการสอนของครู ประทับใจในผลงานความสำเร็จที่โรงเรียนได้สั่งสมมา ดังนั้นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความตั้งใจและพยายามผลักดันให้โรงเรียนสามารถรักษาความมีคุณภาพด้านการจัดการศึกษา รักษาชื่อเสียงและเกียรติภูมิของโรงเรียนให้โดดเด่นดังเช่นที่ผ่านมา ดังคำกล่าวที่ว่า "...โรงเรียนวิทยะนี้เป็นโรงเรียนอันดับหนึ่งของอำเภอนะครับ สมัยก่อนถ้ามีการสอบแข่งขันอะไร โรงเรียนของเราก็จะได้ที่หนึ่งของอำเภอ ขนาดเขาเอาคนเดียวโรงเรียนวิทยะก็มักจะได้..." (คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน3, 25 มิถุนายน 2552) "...ที่เข้ามาเป็นคณะกรรมการโรงเรียนก็เพราะเราเห็นว่าโรงเรียนยังต้องการอะไรอีกเยอะ แล้วก็เห็นว่าตัวผมเองน่าจะมีความสามารถที่จะช่วยเหลือโรงเรียนได้ อย่างถนนคอนกรีตในโรงเรียนเราก็เขียนโครงการเข้าไปขอการสนับสนุนจากเทศบาลถึงได้มา..." (คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน2, 28 มิถุนายน 2552)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมกับการจัดการศึกษาด้วยบทบาทที่แตกต่างกันตามศักยภาพด้านความรู้ อำนาจ ทรัพยากร และระดับของการเห็นความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา กล่าวคือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และคนในชุมชนที่มีศักยภาพด้านความรู้ ความสามารถ ทรัพยากร เงิน และอำนาจด้านการปกครองจะให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนมีบทบาทในการริเริ่มกิจกรรม แสดงความคิดเห็น ร่วมกำหนดทิศทางของโรงเรียน ร่วมดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ ให้การสนับสนุนภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการตามบทบาทการเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือคณะทำงานในการจัดกิจกรรมพิเศษที่โรงเรียนจัดขึ้น เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง การเป็นแหล่งเรียนรู้ในชุมชน เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งกิจกรรมที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน ให้การสนับสนุน แม้จะไม่มีส่วนร่วมตัดสินใจในกิจกรรม

บางกิจกรรมก็ตามแต่ชุมชนได้ให้ความสำคัญและเข้าร่วมกิจกรรมของทางโรงเรียนอยู่เสมอ ๆ

การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนเป็นที่ชื่นชมของผู้ร่วมงานเมื่อมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนและหน่วยงานอื่น ๆที่เข้ามาร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ โดยชื่นชมว่าเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง สามัคคี เอาใจใส่ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ด้วยเหตุที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมีความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา และยอมรับโรงเรียนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนเป็นหน่วยงานที่ชุมชนต้องดูแล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือตามความสามารถที่ชุมชนจะกระทำได้ เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานพัฒนานักเรียน ซึ่งเป็นบุตรหลานของคนในชุมชนได้อย่างดีที่สุด ดังนั้นในการทำงานของครู การบริหารจัดการ และผลผลิตจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงอยู่ในความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนผู้ซึ่งมีส่วนร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียนและรับผลของการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้นจึงมีความคาดหวังให้โรงเรียนพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและเป็นความภาคภูมิใจของชุมชนต่อไป ดังนั้นการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนจึงต้องให้ความสนใจและปฏิบัติงานให้สนองต่อความคาด์หวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน

คุณภาพของนักเรียนที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนคาดหวังให้เกิดขึ้น ได้แก่ 1) นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ กล่าวคือ มีความประพฤติดี มีมารยาท มีระเบียบวินัย รับผิดชอบ มีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่เชิดหน้าชูตาของครอบครัวและชุมชน 2) นักเรียนมีศักยภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน กล่าวคือ เมื่อเข้าร่วมการแข่งขันในโอกาสใดก็ตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนคาดหวังจะให้นักเรียนของโรงเรียนได้รับรางวัลหรือได้รับความชื่นชมในความสามารถที่ไม่ด้อยไปกว่านักเรียนโรงเรียนอื่น ๆ 3) นักเรียนได้แสดงออกซึ่งความสามารถในโอกาสต่าง ๆอย่างเต็มที่ ไม่ถูกปิดกั้น รวมทั้งต้องการให้โรงเรียนนำนักเรียนเข้าร่วมการแสดงความสามารถทั้งทางด้านวิชาการและความสามารถด้านดนตรี กีฬา ให้ปรากฏต่อสาธารณชนตามโอกาสอันสมควร ซึ่งการที่ได้เห็นนักเรียนแสดงความสามารถในเวทีระดับต่าง ๆนำมาซึ่งความภาคภูมิใจแก่ผู้ปกครองของนักเรียนและเกิดความยินดีที่จะสนับสนุนกิจกรรมของทางโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ". . . เรื่องสนับสนุนให้เด็กได้ทำนู่นทำนี่ แม่ก็ยินดีค่ะ อย่างน้องเอ เขาจะชอบแสดงบนเวที พวกเต้นอะไรอย่างนี้ แม่ก็อยากให้เขาแสดงออก เวลาทางโรงเรียนจะให้เราช่วยอะไร ก็ให้บอกมา แม่ก็สนับสนุน. . ." (ผู้ปกครอง10, 28 เมษายน 2552) และ 4) นักเรียนมีพัฒนาการทางการเรียนรู้ มีศักยภาพด้านสติปัญญา ความคิดและทักษะการทำงานเหมาะสมตามพัฒนาการของช่วงวัย ซึ่งตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่ผู้ปกครองต้องการให้เกิด ได้แก่ (1) นักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น มีเหตุผล มีวุฒิภาวะ สามารถดูแลรับผิดชอบกิจวัตรส่วนตัวและช่วยเหลือผู้ปกครองในการทำงานได้เหมาะสมตามวัย เป็นต้น (2) นักเรียนสร้างความภาคภูมิใจแก่ผู้ปกครองและชุมชน เป็นคุณภาพโดยรวมของการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่สามารถพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ความสามารถ เป็นคนดี และสร้างชื่อเสียงแก่วงศ์ตระกูล โรงเรียน และชุมชนให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง นอกจากผลงานที่เกิดขึ้นต่อนักเรียนแล้วความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนอีกส่วนหนึ่งคือต้องการให้โรงเรียนมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมีศักยภาพในการพัฒนาโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง และชุมชนแก่สาธารณชนได้อย่างชัดเจนอีกด้วย ". . . อย่างโรงเรียนเราเป็นโรงเรียนศูนย์กลางของอำเภอก็อยากให้มีความสะอาดเป็นระเบียบ เป็นหน้าเป็นตาใครผ่านไปผ่านมาก็จะได้ภูมิใจว่า เออ. . . โรงเรียนนี้สวยงามสมเป็นโรงเรียนประจำอำเภอ. . ." (คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน2, 28 มิถุนายน 2552)

วิธีการแสดงออกซึ่งความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนให้โรงเรียนได้รับทราบและนำไปดำเนินการ ได้แก่ การแสดงออกอย่างเป็นทางการในฐานะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การเสนอความคิดเห็นและสะท้อนข้อมูลจากชุมชน การมีส่วนร่วมตัดสินใจทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย

ของโรงเรียน การดำเนินงานตามขั้นตอน การแสดงความคิดเห็นของผู้ปกครองและสอบถามความก้าวหน้าการดำเนินงานของโรงเรียนในเรื่องที่ตนสนใจกับผู้บริหารและครูในที่ประชุมในโอกาสต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศ การประชุมชี้แจงในวาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ไม่เกิดปัญหาขัดแย้งในการดำเนินการ และเกิดความโปร่งใสในการบริหารจัดการและการใช้งบประมาณ การแสดงความคิดเห็นและแสดงออกซึ่งความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนต่อการจัดการศึกษาที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ ผู้ปกครองพูดคุยกับครูในช่วงเวลาที่ครูไปเยี่ยมบ้านนักเรียน ช่วงเวลาที่มารอรับบุตรหลาน พูดคุยกันในโอกาสที่พบปะกันในการร่วมกิจกรรมของชุมชน ในประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียน สิ่งที่ผู้ปกครองอยากฝากให้ครูช่วยดูแลเป็นพิเศษ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมห้องและนักเรียนคนอื่นๆในโรงเรียน เป็นต้น การพูดคุยกันของคนในชุมชนด้วยกันเองเป็นการสะท้อนความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนทัศนะของแต่ละคนต่อการจัดการศึกษาของ รวมทั้งรับฟังคำชี้แจงของครูและผู้บริหารเพื่อไปขยายผลต่อไปในชุมชนอีกด้วย ซึ่งการดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อให้สนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนดังที่กล่าวที่ข้างต้นนั้น เป็นเงื่อนไขหนึ่งที่ครูต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อให้สามารถทำงานและสร้างผลงานให้เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนนั่นเอง

. . .ผมว่าชุมชนของเราให้ความสำคัญกับโรงเรียนมากครับ อย่างชาวบ้านที่เขารู้ว่าผมเป็นคณะกรรมการของโรงเรียน เวลาเขามีเรื่องอะไรที่อยากให้โรงเรียนดูแล อยากให้แก้ปัญหา เขาก็จะมาบอกผม เช่น เด็กหนีเรียนออกมาเล่นเกมอย่างนี้ เขาก็จะมาบอก ผมก็นำเรื่องนี้ไปแจ้ง ผอ. ว่าตอนนี้มีปัญหาอย่างนี้นะ เวลามีประชุมคณะกรรมการโรงเรียนก็ได้ช่วยกันเสนอวิธีแก้ปัญหา ส่วนใหญ่ก็จะให้ชุมชนช่วยเป็นหูเป็นตาคอยสอดส่อง มีคณะกรรมการประจำคุ้ม อย่างตอนนี้ปัญหาเด็กหนีเรียนก็ลดลง. . .

(คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน4, 13 มิถุนายน 2552)

. . .ชุมชนและคณะกรรมการโรงเรียนเขาจะสนใจเรื่องที่โรงเรียนทำมาก อย่างเช่นเวลามีประชุมกันก็จะมีคณะกรรมการบางคนสอบถามว่าทำไมเทอมนี้โรงเรียนไม่จัดงบประมาณด้านกีฬา ผมก็ให้ครูที่เขารับผิดชอบเกี่ยวกับด้านนโยบายและแผนชี้แจง เขาก็เข้าใจ อย่างโรงเรียนอื่นบางทีเขาก็ไม่ได้สอบถามมากเท่าโรงเรียนของเรา ซึ่งผมคิดว่าก็เป็นผลดีต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เพราะถ้ามีอะไรที่ไม่เข้าใจกันแล้วได้พูด ได้ถาม และเราก็ได้ชี้แจง ก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจกันมากขึ้น. . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

นอกจากเงื่อนไขภายนอกโรงเรียนทั้งด้านการทำงานเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐ ความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา และการสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนดังที่กล่าวมาแล้ว ยังมีเงื่อนไขภายในโรงเรียนที่มีอิทธิพลนำมาสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ได้แก่ การมุ่งประสิทธิภาพของการทำงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม และความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

เงื่อนไขภายในโรงเรียน

เงื่อนไขภายนอกโรงเรียนนับว่ามีอิทธิพลต่อการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยเป็นเงื่อนไขซึ่งโรงเรียนต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเพื่อสนองต่อนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด การสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน การปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวการณ์ของความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา ซึ่งเงื่อนไขเหล่านี้มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ส่งผลให้โรงเรียนต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ทั้งนี้ต้อง

สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สภาวะที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรด้านงบประมาณและด้านบุคคลทำให้บุคลากรในโรงเรียนต้องทำงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นจึงทำให้การทำงานภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นไปเพื่อมุ่งประสิทธิภาพของการทำงาน และประกอบกับความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู เป็นเงื่อนไขภายในที่สำคัญที่นำมาสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การมุ่งประสิทธิภาพของการทำงาน

โรงเรียนวิทยะเป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางของรัฐจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มี 14 ห้องเรียน ในปีการศึกษา 2552 มีนักเรียน 363 คน มีจำนวนนักเรียนเฉลี่ยต่อครู และจำนวนนักเรียนเฉลี่ยต่อห้องเท่ากับ 25.85 คน เมื่อศึกษาสถิติจำนวนนักเรียนย้อนหลังไป 5 ปี พบว่าจำนวนนักเรียนเฉลี่ยต่อครูมีจำนวนตั้งแต่ 22 คนขึ้นไป โดยในปีการศึกษา 2547 ซึ่งโรงเรียนมีครูเพียง 12 คน มีจำนวนนักเรียนเฉลี่ยต่อครูเท่ากับ 25.41 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่เหมาะสม คือ ไม่ควรเกิน 25 คนต่อครู 1 คน โรงเรียนมีบุคลากร 16 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 1 คน มีวุฒิระดับปริญญาโทสาขาวิชาบริหารการศึกษา ครู 14 คน มีวุฒิปริญญาตรี และพนักงานบริการ 1 คน มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ครูส่วนใหญ่ร้อยละ 42.8 จบสาขาวิชาการประถมศึกษา รองลงมาคือสาขาวิชาภาษาไทย คิดเป็นร้อยละ 28.5 โรงเรียนขาดแคลนครูในสาขาวิชาเฉพาะ ได้แก่ ภาษาต่างประเทศ วิทยาศาสตร์ ศิลปศึกษา และพลศึกษา เป็นต้น แม้จะไม่สามารถสรรหาบุคลากรที่จบการศึกษาในวิชาเอกที่ต้องการได้ครบทุกคนและโรงเรียนไม่สามารถจัดครูให้สอนตามวิชาเอกได้ทั้งหมดแต่โรงเรียนใช้วิธีการให้ครูได้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ครูมีความถนัดและสนใจเพื่อเป็นการแก้ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล ปีการศึกษานี้ครูทุกคนได้ทำหน้าที่ครูประจำชั้น ทั้งยังทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอื่น ๆ ซึ่งครูในระดับปฐมวัยถึงช่วงชั้นที่ 1 ทำการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และสอนแบบประจำชั้น ส่วนครูในช่วงชั้นที่ 2 สอนแบบเวียนกันสอนตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ ซึ่งครูแต่ละคนมีชั่วโมงในการสอนอย่างน้อยสัปดาห์ละ 18 ชั่วโมง

ด้านงบประมาณ โรงเรียนมีรายได้หลักจากเงินงบประมาณของรัฐที่จัดสรรให้ตามรายหัวนักเรียนกล่าวคือ ระดับปฐมวัย จำนวน 1,700 บาทต่อคนต่อปี และระดับประถมศึกษา จำนวน 1,900 บาทต่อคนต่อปี ได้รับเงินสนับสนุนเงินนอกงบประมาณจากโครงการอาหารกลางวัน โครงการอาหารเสริม (นม)โรงเรียน รายได้จากการบริจาค รายได้จากองค์การบริหารส่วนจังหวัด และรายได้อื่น ๆแต่มีจำนวนไม่มากนัก เนื่องจากโรงเรียนไม่ได้มีการประกอบกิจกรรมเพื่อหารายได้ส่วนอื่นมาเพิ่มเติม ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณเฉกเช่นเดียวกับโรงเรียนของรัฐอื่น ๆ การจัดสรรงบประมาณกระจายไปตามงานด้านการบริหารทั้ง 4 งาน คือ งานวิชาการ (ได้งบประมาณสนับสนุนเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 60) งานบุคคล งานแผนและงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป งบประมาณส่วนใหญ่ใช้ไปกับการดำเนินการเพื่อพัฒนานักเรียน ส่วนทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ได้จัดซื้อตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร โรงเรียนมีการบริหารจัดการการใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆโดยครูแจ้งรายการวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการใช้ให้เจ้าหน้าที่พัสดุของโรงเรียนไปจัดซื้อและเบิกมาใช้ตามความจำเป็น และอีกวิธีการหนึ่งคือการมอบอำนาจให้คณะครูผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆตามแผนปฏิบัติการประจำปีนำไปบริหารจัดการตามงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

ด้านอาคารสถานที่ โรงเรียนมีอาคารเรียน 4 หลัง โดยอาคาร 2 หลังแรกเป็นอาคารที่สร้างตั้งแต่พุทธศักราช 2518 และ 2522 ตามลำดับ ปัจจุบันได้ต่อเติมชั้นล่างเป็นห้องเรียนและที่จอดรถจักรยานของนักเรียน อีกหนึ่งหลังเป็นอาคารแบบสร้างเองชั้นเดียวได้รับงบประมาณจากผู้มีจิตศรัทธาบริจาคเพื่อสร้างสำหรับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย 2 ห้องเรียน และอีกหลังหนึ่งเป็นอาคารซีเมนต์สองชั้น

จัดเป็นห้องพักครู ห้องสมุด ห้องวิชาการ และห้องเรียนพิเศษต่าง ๆ โรงเรียนได้มีการใช้ประโยชน์จากทุกห้องตามสภาพและความเหมาะสม แต่ด้วยข้อจำกัดด้านอาคารสถานที่จึงทำให้ห้องเรียนบางห้องใช้ประโยชน์มากกว่าการเป็นเพียงห้องเรียนเท่านั้น กล่าวคือในห้องเรียนห้องหนึ่ง ๆได้จัดเป็นห้องสำหรับจัดกิจกรรมพิเศษอื่น ๆร่วมด้วย เช่น ด้านหลังห้องเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6ข จัดเป็นห้องเกียรติยศ ด้านหลังห้องเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4ก จัดเป็นห้องดนตรีไทย ด้านล่างบ้านพักพนักงานบริการจัดเป็นที่เก็บของเก่าที่โรงเรียนรับซื้อในโครงการธนาคารขยะรีไซเคิล เป็นต้น ส่วนด้านเทคโนโลยีนั้นโรงเรียนมีคอมพิวเตอร์สำหรับใช้งานของครูและเจ้าหน้าที่ธุรการจำนวน 2 เครื่อง และเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับการเรียนการสอนของนักเรียนที่ใช้การได้ 12 เครื่อง มีการเชื่อมต่อสัญญาณอินเตอร์เน็ตให้นักเรียนและครูได้ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ แหล่งสืบค้นข้อมูล ซึ่งในการจัดการเรียนการสอนแต่ละครั้งนักเรียนอาจได้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ฝึกปฏิบัติ 2-3 คนต่อเครื่อง อีกทั้งประสบปัญหาขาดบุคลากรครูที่มีวุฒิด้านเทคโนโลยีหรือคอมพิวเตอร์ที่จะจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียนโดยเฉพาะทำให้ครูที่มีวุฒิอื่น ๆมาเป็นครูผู้สอนในวิชาคอมพิวเตอร์แทน

ด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากรสำหรับการจัดการศึกษาของโรงเรียนดังกล่าวนี้ โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่สามารถขับเคลื่อนการดำเนินให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งพิจารณาจากการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรที่มีไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านงบประมาณ กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ เวลา อาคารสถานที่ และเทคโนโลยี อย่างประหยัดและคุ้มค่า รวมทั้งพิจารณาถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรประกอบด้วย นั่นคือ แม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรแต่ทำอย่างไรการทำงานร่วมกันของครูจึงจะไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งจากการแย่งชิงทรัพยากรหรือบั่นทอนกำลังใจในการทำงานจากสภาพความขาดแคลนทรัพยากร ทำอย่างไรทุกคนจึงจะมีความสุข มีความพึงพอใจที่ได้ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นบุคลากรของโรงเรียนจึงแสวงหาวิธีการบริหารจัดการและวิธีการที่เหมาะสมกับสภาวการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูก็เป็นวิธีการหนึ่งที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผล เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืนโดยใช้งบประมาณน้อยแต่เกิดผลคุ้มค่า

. . .ข้อจำกัดด้านบุคลากรและงบประมาณของเราก็เป็นปัญหามาตลอดครับ จะทำอะไรก็ไม่สะดวกอย่างโรงเรียนใหญ่ ๆ เพราะเรายังต้องรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด แต่ในสภาพการทำงานเราก็ต้องหาวิธีการที่จะแก้ปัญหานี้ จะรอรับการช่วยเหลือเพียงอย่างเดียวก็คงไม่ได้ ซึ่งวิธีการหนึ่งที่ผมเห็นว่าน่าจะใช้ได้ผล คือ ต้องพัฒนาคนของเราก่อน คือต้องพัฒนาครูให้แต่ละคนเขาสามารถทำงานได้หลากหลาย ทำงานเต็มที่ และร่วมมือกันทำงานครับ ถ้าครูทำงานได้อย่างนี้ เรื่องงบประมาณก็จะไม่ใช่ปัญหาใหญ่ งานก็จะเดินไปได้ . . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

สอดคล้องกับทัศนะของครูที่ว่า ". . .ปัญหาของโรงเรียนเราก็อย่างที่เห็นนี่แหละ คือครูไม่พอ ครูคนหนึ่งก็ต้องทำงานหลายอย่าง เพราะถ้าไม่ช่วยกัน งานก็จะไม่ทันส่ง . . ." (ครู4, 12 มิถุนายน 2552)

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาเป็นอีกนโยบายหนึ่งของการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้โรงเรียนได้รับการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของโรงเรียนเพื่อให้เกิด

ความคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งนโยบายการกระจายอำนาจดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการบริหารแบบบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนอย่างชัดเจนมากขึ้น ด้วยเหตุที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของโรงเรียนได้รับมอบหมายนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัดและได้รับการกระตุ้นจูงใจ รวมถึงเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารตามแนวคิดการกระจายอำนาจมาตามลำดับ เช่น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนและพื้นที่ตำบลเป็นฐาน เป็นต้น ซึ่งถือได้ว่ายุทธศาสตร์เหล่านี้ได้มีส่วนสำคัญในการปลูกฝังและขับเคลื่อนแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมสู่ผู้บริหาร รวมทั้งทำให้บุคคลหลายฝ่ายทั้งในและนอกโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น ทั้งโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และโดยการมีส่วนร่วมรับผิดชอบภาระงานด้านการจัดการศึกษาด้วยบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เป็นภาระงานที่แปลกใหม่ท้าทาย ภายใต้สภาวการณ์ของความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา

การบริหารแบบมีส่วนร่วมในพื้นที่วิจัยเกิดขึ้นในลักษณะของการกระจายอำนาจในการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นและการตัดสินใจร่วม กล่าวคือ ด้วยภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมีเพิ่มขึ้น ทั้งในด้านการบริหารจัดการตามขอบข่ายหน้าที่ในงาน 4 งาน และภาระงานด้านการจัดการเรียนการสอน จึงทำให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจในการทำงานตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารกระจายอำนาจให้ครูได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานซึ่งเป็นการสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ ๆขึ้นในการทำงาน หัวหน้ากลุ่มงานได้ทำหน้าที่กำกับ ดูแล และกระตุ้นจูงใจสมาชิกในแต่ละกลุ่มงานให้ร่วมมือกันขับเคลื่อนการทำงานไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งประสานความร่วมมือกับบุคลากรในกลุ่มงานอื่น ๆและกับองค์การภายนอกในวงกว้างมากขึ้น ครูได้รับหน้าที่และมีบทบาทที่แตกต่างหลากหลายมากกว่าการทำหน้าที่ในการสอนและได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียน ทั้งนี้รวมไปถึงการทำหน้าที่ในงานสนับสนุนอื่น ๆที่มีความเกี่ยวข้องกับระเบียบทางราชการที่เคร่งครัดอย่างงานงบประมาณซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การบริหารการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ รวมไปถึงการทำหน้าที่ของกลุ่มงานบริหารทั่วไปซึ่งแม้จะไม่ต้องเคร่งครัดกับกฎ ระเบียบของทางราชการมากเท่ากับงานด้านงบประมาณ แต่ก็ยังคงต้องบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผล เนื่องจากงานด้านนี้มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ทั้งนี้ผลจากการดำเนินงานต้องสามารถสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนและเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนงานหลักของโรงเรียนให้ดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น เช่น งานกิจการนักเรียน งานสัมพันธ์ชุมชน งานที่เกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมและงานบริการสาธารณะ เป็นต้น

การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นจึงไม่ใช่เพียงการมอบหมายภาระงานให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงานเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความต้องการ ให้ข้อมูล กำหนดเป้าหมายในการทำงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจเรื่องสำคัญของโรงเรียน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบายระดับสถานศึกษา กำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกันในโรงเรียน การตัดสินใจเข้าร่วมโครงการพิเศษต่าง ๆของโรงเรียนและการงบประมาณ รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น ทั้งนี้ครูเองก็มีความคาดหวังที่จะให้โรงเรียนมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้เกิดขึ้นจากการรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้าน การตัดสินใจดำเนินการใด ๆมีความสอดคล้องกับความต้องการ ค่านิยมของครูผู้ปฏิบัติงานและ

เป็นการตัดสินใจที่ได้รับการยอมรับร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อจะทำให้เกิดพลังในการทำงานร่วมกันต่อไป ซึ่งหากการตัดสินใจใดที่ทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นการตัดสินใจโดยยึดความคิดเห็นและความต้องการของผู้บริหารเป็นหลัก ขาดการรับฟังเหตุผลของครูแล้วนั้นย่อมส่งผลให้ครูมีทัศนคติทางลบต่อผู้บริหาร ครูขาดพลังและแรงจูงใจในการลงมือทำงาน ส่งผลต่อคุณภาพของการทำงานตามมา และถึงแม้ว่าครูในโรงเรียนแห่งนี้จะไม่มีการต่อต้านสิ่งที่ตนไม่เห็นด้วยอย่างชัดเจนและรุนแรง แต่ครูก็ให้ความเห็นว่าการที่ผู้บริหารขาดการยอมรับฟังความคิดเห็นของครูหรือผู้ร่วมงานก็ถือได้ว่าได้ก่อให้เกิดช่องว่างของความเข้าใจซึ่งกันและกันซึ่งจะส่งผลกระทบในทางลบสะสมในระยะยาวต่อไป

ดังนั้นในสภาวการณ์ที่โรงเรียนมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม และทุกฝ่ายต่างมุ่งหวังให้มีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงเป็นเงื่อนไขที่ผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาศักยภาพของครูให้มีความสามารถและมีความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่ได้รับการกระจายอำนาจไปสู่อย่างหลากหลายมากกว่างานด้านการจัดการเรียนการสอนตามรูปแบบที่เคยปฏิบัติในอดีต และด้วยภาระงานที่ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นนี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ครู รวมไปถึงการให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจแก่ครูและทีมงานเพื่อให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย กำหนดวิธีการทำงาน ลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และร่วมรับผิดชอบด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกันมากกว่าการทำงานตามคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ด้วยเหตุที่ผลสำเร็จจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของการบริหารงานและนำมาซึ่งการยอมรับในตัวผู้บริหาร ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

. . . การบริหารงานในยุคสมัยนี้ก็ถือว่ายากกว่าสมัยก่อนครับ เพราะความสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหารก็เปลี่ยนแปลง อย่างสมัยก่อนครูใหญ่ว่ายังไงครูก็ว่าตามกันได้ ยอม ๆกันได้ แต่สมัยนี้เขาจะเน้นการมีส่วนร่วมมากขึ้น คือจะตัดสินใจอะไรเอาเองโดยผู้บริหารอย่างนี้ก็ไม่ได้แล้ว ครูเขาจะไม่ยอมรับ ต้องให้มีคณะกรรมการ ให้ครูได้เข้ามารับรู้ รับทราบด้วย มีอะไรต้องตัดสินใจก็ต้องปรึกษากับคณะครูก่อนครับ ผู้บริหารเองก็ต้องมีเหตุมีผล รับฟังความคิดเห็นของหลาย ๆฝ่ายครับ. . . การมอบหมายงานก็ต้องดูว่าครูคนไหนเขามีความสามารถที่จะรับผิดชอบได้ คนที่เก่ง ๆพอที่จะเป็นผู้นำได้ผมก็จะสนับสนุนครับ เพราะเขาก็จะช่วยแบ่งเบาภาระงานของผู้บริหารได้. . .

(ผู้บริหาร 1, 18 มกราคม 2552)

ในประเด็นของการมีส่วนร่วมในการทำงานนั้นครูหัวหน้างานวิชาการได้แสดงความคิดเห็นว่า

. . . ถือว่า ผอ. สนับสนุนนะเพราะงานวิชาการมันต้องตัดสินใจหลายอย่าง ทั้งเรื่องหลักสูตรอย่างนี้ การจัดบูรณาการอย่างนี้ ผอ.ก็จะให้โอกาสครูได้ทำจริงจัง กำหนดวันที่จะให้ครูมาประชุม ปรึกษากันแล้วก็ใส่ใจจนกว่างานจะเสร็จ แล้ว ผอ. ก็จะอยู่ด้วยทุกครั้ง ก็ถือว่าท่านเอาใจใส่มาก เอาใจใส่งานวิชาการมาก ๆ อีกอย่างก็คงจะเป็นเรื่องของการสนับสนุนให้ครูแต่ละคนได้ร่วมกันทำงาน เพราะแต่ก่อนนี้ครูบางคนอาจจะไม่ค่อยได้ทำอะไรมาก สอน ๆไป รับผิดชอบเฉพาะงานบางอย่าง แต่ผอ.วินัยจะไม่ใช่อย่างนั้น ครูทุกคนเลย ทุกคนต้องทำงานหลายอย่างมากขึ้นไม่ใช่แค่งานสอนเท่านั้น อย่างงานบริหาร 4 ฝ่ายก็ต้องเข้าร่วม. . .

(ครู 10, 10 มกราคม 2552)

3. **ความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู**

การทำงานเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพการศึกษา ความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา และการสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ของโรงเรียน ประกอบกับความจำเป็นที่ต้องทำงานให้เกิดประสิทธิผลนั้น มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการได้ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและสถานภาพในการทำงานของครูที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทครั้งสำคัญ นั่นคือครูจำเป็นต้องได้รับการเพิ่มพูนศักยภาพและได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานทางการศึกษาให้สนองตอบต่อความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด สังคม และอุดมการณ์ของครู เมื่อวิชาชีพครูถูกผลักดันให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ครูจึงถูกคาดหวังให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ กล่าวคือ ครูต้องมีความสามารถในบริหารจัดการงานในหน้าที่ของตนเอง สามารถสร้างสรรค์ผลงานและพัฒนางาน สามารถร่วมกันทำงานเป็นทีมและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษาอื่น ๆได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยภาระงานและเป้าหมายเหล่านี้ทำให้ช่องว่างระหว่างเป้าหมายของการทำงานกับศักยภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของครูนั้นเพิ่มมากขึ้น ครูจึงมีความต้องการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งที่เป็นพลังอำนาจด้านการปฏิบัติงานและพลังอำนาจด้านจิตใจเพื่อให้เกิดความมั่นใจและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันถึงประสิทธิภาพในการทำงานของตน รวมถึงเกิดการยอมรับในคุณค่าที่ตนมีต่อองค์การ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . งานระบบเป็นเรื่องใหม่ ครูเองก็ต้องเรียนรู้ จากที่ไปประชุมสัมมนาที่โครงการเขาจัดแล้วก็ไป site visit [เยี่ยมชมผลงาน] โรงเรียนใน Node [กลุ่ม] เขาก็ดีมาก คือ เขารู้ว่าโรงเรียนเราเล็ก คนก็น้อย เขาก็จะ give เรา แล้วโรงเรียนเราก็ไป take เอาอย่างนี้ แต่ยังไงก็ไม่สำคัญเท่าเวลาเรามาทำงานในโรงเรียนเพราะการทำงานในระบบเราต้องตัดสินใจ ต้องทำเป็นทีม ต้องช่วยเหลือกัน ผอ. ก็ต้องช่วยสนับสนุน จะว่ายากก็ยาก แต่ก็ภูมิใจที่ได้ทำ. . .

(ครู10, 10 มกราคม 2552)

นอกจากความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูอันเกิดจากตัวครูเองแล้วนั้น จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารเองก็มีความต้องการให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูขึ้นเช่นกัน โดยในมุมมองของผู้บริหารมีความเชื่อว่าการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานด้านการศึกษาของโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคน โดยบุคลากรที่จะสามารถทำงานได้ตามที่คาดหวังนั้นต้องเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพและมีจิตใจที่มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันด้วยความรับผิดชอบ จึงทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานของครูอย่างเต็มที่ รวมทั้งใช้รูปแบบการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจโดยให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบหมายงานให้รับผิดชอบ ให้อิสระและให้อำนาจในการทำงานแก่ครูตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสมกับครูแต่ละคน รวมทั้งมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ครู ดังทัศนะของผู้บริหารที่ว่า

. . . เดี๋ยวนี้ภาระงานและความรับผิดชอบของครูมีมากและซับซ้อนมากขึ้นครับ ผู้บริหารก็จำเป็นต้องสนับสนุนให้ครูเขาสามารถทำงานที่ยาก ๆนั้นให้สำเร็จให้ได้นะครับ ผมว่ามันไม่ใช่แค่สนับสนุนพวกเฉพาะด้านงบประมาณอย่างงั้นหรอกนะ แต่ด้านจิตใจและด้านสังคมก็ควรจะสนับสนุนด้วย ก็คือต้องเอาใจใส่กัน มีอะไรดี ๆ ชื่นชมกันไป สนับสนุนกันไป ก็ เพื่อให้ครูเขามั่นใจในการทำงาน รวมทั้งโรงเรียนต้องมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ครูมีความสุขที่จะได้ทำงานร่วมกัน. . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

จากปรากฏการณ์ในพื้นที่วิจัยพบว่าทั้งครูและผู้บริหารต่างมีความต้องการให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูขึ้น โดยเชื่อว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเป็นกลไกสำคัญที่จะสนับสนุนให้ครูสามารถทำงานได้บรรลุผล

สำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และผลจากการทำงานที่เกิดขึ้นจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองและสร้างความตระหนักในคุณค่าแห่งตนของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นการสนองต่อความต้องการขั้นสูงของบุคคล

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนเกิดขึ้นจากเงื่อนไขภายนอกและภายในโรงเรียน ประกอบด้วย การทำงานเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการปฏิรูปการเรียนรู้และการประกันคุณภาพการศึกษา ความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา การสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน การมุ่งประสิทธิภาพของการทำงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม และความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงื่อนไขเกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรนั้นมีความสำคัญที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ด้วยเหตุที่การเปลี่ยนแปลงใด ๆจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากคนในองค์การไม่เห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงและไม่มีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง อีกทั้งความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจจะไม่สามารถบรรลุผลไปได้หากผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียน ผู้ซึ่งมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการบริหารงานการจัดการศึกษาของโรงเรียนไม่เห็นความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูและไม่ได้ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

เงื่อนไขเชิงสาเหตุดังที่กล่าวมานี้ได้ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์เสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพของครู การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็น การมอบหมายงาน การเสนอแนะ การมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม นำมาซึ่งการใช้ยุทธศาสตร์การทำงานเพื่อผลักดันให้การดำเนินงานตามกระบวนการในระบบการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์ของตัวชี้วัดในแต่ละมาตรฐานที่กำหนดไว้ จนกระทั่งได้รับการรับรองวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านระบบการเรียนรู้และส่งผลให้เกิดคุณภาพของผู้เรียนและสร้างระบบคุณภาพขึ้นภายในโรงเรียน

ตอนที่ 3 ยุทธศาสตร์การทำงาน

ยุทธศาสตร์การทำงานในที่นี้เป็นการกระทำหรือปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนที่มีความเฉพาะเจาะจงในอันที่จะผลักดันให้การทำงานตามขั้นตอนของระบบการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด นั่นคือผ่านเกณฑ์มาตรฐานของตัวชี้วัดในแต่ละกระบวนการของระบบการเรียนรู้ ทั้งนี้บริบทของการทำงานถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการใช้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งเป็นพื้นที่วิจัย ซึ่งอาจจะแตกต่างจากยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในบริบทอื่น ๆ กล่าวคือ ภายใต้อิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียน และเงื่อนไขเชิงบริบทของการมีวิสัยทัศน์ร่วม การสนับสนุนทางวิชาการ การมีส่วนร่วมของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียน ประกอบกับเงื่อนไขสอดแทรกด้านโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมหลักขององค์การ บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ รวมถึงการสนับสนุนจากองค์การภายนอกได้ส่งผลให้เกิดยุทธศาสตร์การทำงานในลักษณะของการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน การยอมรับและให้โอกาส และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้

ระบบการเรียนรู้เป็นระบบหลักระบบหนึ่งของการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามแนวคิดระบบคุณภาพที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับระบบหลักและระบบสนับสนุนอื่น ๆ นั่นคือการจัดการศึกษาของ

โรงเรียนมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีคุณภาพสอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานของการศึกษาชาติและเป็นไปเพื่อสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ต้องการพัฒนาให้นักเรียนเป็นคนดี มีปัญญาและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (ธรรมนูญโรงเรียน, 2551) จึงนำไปสู่การพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กระบวนการมาตรฐานในระบบการเรียนรู้ของโรงเรียนซึ่งคณะครูออกแบบร่วมกันประกอบด้วย 10 กระบวนการ ดังภาพที่ 24 ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ 1)วิเคราะห์หลักสูตร 2)วิเคราะห์นักเรียน 3)ปรับพื้นฐานจัดกลุ่มนักเรียน 4)ออกแบบการเรียนรู้และประเมินผล 5)จัดการเรียนรู้/ วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 6)นิเทศภายใน/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7)ประเมินผลการเรียนรู้ 8)แก้ไขปรับปรุง/วิจัยในชั้นเรียน 9)พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ10)บันทึกรายงานผลระบบการเรียนรู้ การดำเนินงานภายใต้แนวคิดระบบคุณภาพนั้นโรงเรียนต้องดำเนินการให้เป็นขั้นตอนตามวงจรคุณภาพซึ่งประกอบด้วย วางระบบ ทำตามระบบ ประเมินระบบ และปรับปรุงระบบ กระบวนการเหล่านี้เป็นสิ่งใหม่ที่โรงเรียนไม่เคยปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอนชัดเจนเช่นนี้มาก่อน ดังนั้นในการทำงานร่วมกันบุคลากรของโรงเรียนจึงก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อผลักดันให้ครูสามารถขับเคลื่อนการทำงานให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายและเป็นการสนองต่อความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งต่างตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพที่จะช่วยให้ครูเกิดพลังอำนาจในการทำงาน การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ การพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานระบบคุณภาพ การพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการให้เป็นจุดแข็งของโรงเรียน และการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพครู มีรายละเอียดดังนี้

1.1 การพัฒนาศักยภาพด้านความรู้

องค์ความรู้และทักษะเกี่ยวกับการทำงานในระบบคุณภาพของผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาเมื่อได้เข้าร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพในลักษณะของการเข้าร่วมการประชุมวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับวิทยากรของโครงการและทีมพัฒนาคุณภาพจากโรงเรียนอื่น ๆ แต่ละครั้งที่ผู้บริหารและครูในทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมนี้ จะได้รับการปรับแนวความคิดเพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจนและได้รับความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานระบบคุณภาพมาใช้ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถดำเนินการและบริหารจัดการได้ด้วยตนเองต่อไปได้ นอกจากนี้ยังได้รับการฝึกอบรมพัฒนาโดยการลงมือปฏิบัติกิจกรรมโดยได้เรียนรู้และทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกันตามกระบวนการที่โครงการได้ออกแบบ ได้แก่ ฟังบรรยายพิเศษ: การพัฒนาคุณภาพการศึกษา: ทิศทางที่ควรจะเป็น การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา: แนวคิดเชิงระบบ (ToPSTAR) มิติใหม่ของคุณภาพการเรียนรู้: มุมมองความรู้เรื่องสมองและรูปแบบการบริหารจัดการ ร่วมอภิปรายทางวิชาการในประเด็นเรื่องประสบการณ์การพัฒนาคุณภาพเชิงระบบ: หนทางสู่การรับรองคุณภาพ ชมการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศการพัฒนาระบบคุณภาพโรงเรียนต้นแบบ ประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบคุณภาพ: แนวคิดและการออกแบบเชิงระบบ การพัฒนาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การประเมินทบทวนและการเขียนรายงานคุณภาพการศึกษาเชิงระบบ ฝึกปฏิบัติการวางแผนยุทธศาสตร์ การวางระบบคุณภาพ การทำงานเป็นทีมเพื่อจะได้นำความรู้และทักษะที่ได้รับมาถ่ายทอดแก่ครูในโรงเรียนให้ได้รับทราบและร่วมกันลงมือปฏิบัติตามรูปแบบอย่างเหมาะสมสอดคล้องตามบริบทของโรงเรียนและความพร้อมของครู โดยได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือด้านวิชาการจากศึกษานิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเครือข่ายการทำงานจากโรงเรียนอื่น ๆที่เข้าร่วมโครงการ

. . . ในเรื่องระบบก็เป็นเรื่องใหม่มากสำหรับโรงเรียนของเรา เพราะแต่ก่อนเราก็ทำงานตามที่เคยทำตามปกติ ก็มีแผน ทำตามแผน ประเมินผลแล้วก็บันทึกในแบบ ปพ. แต่พอเราเข้าระบบ

ผอ.กับครูทีมพัฒนาก็ได้ไปรับความรู้มา ความรู้ใหม่เกือบทั้งหมด เวลาไปประชุมสัมมนา ผอ.กับทีมพัฒนาก็จะได้ไปฝึกทำก่อน พอกลับมาโรงเรียนเราก็ค่อยมาถ่ายทอดในเรื่องที่เราได้ไปฝึกมานั่นแหละ มาพาครูทำให้ทำเป็นทุกคนเพราะงานระบบนี่จะทำแค่คนสองคนไม่ได้ ต้องช่วยกันทั้งหมด. . .

(ครู 12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

. . . คนที่ช่วยเราได้มากคือวิทยากรของโครงการ เพราะจะประชุมสัมมนาแต่ละครั้งเขาก็จะมีเอกสารเกี่ยวกับงานที่เราต้องเอามาทำ ให้ความรู้ มีกิจกรรม มีแบบทดสอบ ให้เราระดมสมองทำงานเป็นกลุ่มโรงเรียน มีการนำเสนอรายโรงเรียนแล้วก็ให้ข้อเสนอแนะ อภิปรายกันในกลุ่มใหญ่จนกว่าเราจะเข้าใจน่ะนะ ก็ถือว่าได้เรียนรู้มาเยอะ เวลามาทำที่โรงเรียนศึกษานิเทศก์ก็มานิเทศด้วย. . .

(ครู 10, 10 มกราคม 2552)

1.2 การพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้

นอกจากการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพแล้วนั้นครูยังได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงาน และการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากโรงเรียนต้นแบบซึ่งจัดเป็นประจำภาคเรียนละ 1 ครั้ง เป็นการเปิดโอกาสให้ครูแต่ละโรงเรียนได้ไปศึกษาเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีก่อให้เกิดเครือข่ายในการทำงาน กล่าวคือเมื่อครูประสบปัญหาจากการดำเนินงานในระบบต่าง ๆครูในแต่ละโรงเรียนจะได้พูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์และได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานจัดการเรียนรู้จากโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติเป็นเลิศที่ประสบผลสำเร็จ ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลายจากผู้มีประสบการณ์ตรง ตลอดระยะเวลาที่โรงเรียนได้พัฒนาระบบการเรียนรู้ให้เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นเป็นช่วงเวลาที่ครูทีมพัฒนาคุณภาพและครูทีมทำได้รับการพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งครูที่มีความชำนาญในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สร้างจุดแข็งด้านการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ รวมทั้งได้รับการพัฒนาโดยหน่วยงานต่าง ๆเพื่อให้ครูมีความเข้มแข็งทางวิชาการและเกิดความชำนาญในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรบูรณาการและกระบวนการคิด การพัฒนาศักยภาพครูปฐมวัยเรื่องธรรมชาติการเรียนรู้ของสมอง (brain based learning)ของเด็กปฐมวัย การจัดประสบการณ์แบบมอนเตสเซอรี่ การจัดค่ายวิทยาศาสตร์ร่วมกับศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา การอบรมเชิงปฏิบัติการครูผู้สอนวิทยาศาสตร์ การอบรมภาษาอังกฤษและการสอนคณิต การพัฒนาศักยภาพครูและนักเรียนในการเป็นผู้นำการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ในชนบท เป็นต้น (สมุดขออนุญาตไปราชการ, 2547-2550) นอกจากนี้ผู้บริหารยังได้สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน เป็นวิทยากรร่วมกับองค์การอื่น ๆเพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ ให้มีความชำนาญมากยิ่งขึ้น “. . . ผอ. เป็นคนดี ท่านให้เราพัฒนาตน ถ้ามีอบรมก็จะให้ไปอย่าอยู่เฉยเพราะผอ.เป็นนักวิชาการ อยากให้เราพัฒนาตนเอง. . .” (ครู 2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

1.3 การพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย

ระบบการเรียนรู้ของโรงเรียนได้ระบุให้มีการวิจัยในชั้นเรียนเป็นอีกกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่โรงเรียนต้องดำเนินการ ด้วยเหตุที่บุคลากรของโรงเรียนต่าง ๆตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียนซึ่งจะส่งผลต่อทั้งคุณภาพของการจัดการศึกษาและมีผลต่อความก้าวหน้า

ในวิชาชีพครู ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยจึงเป็นอีกยุทธศาสตร์หนึ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยเกิดขึ้นในลักษณะของการเข้าร่วมการอบรม การอบรมเชิงปฏิบัติการแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งจัดโดยหน่วยงานต้นสังกัดหรือจากการประชาสัมพันธ์เชิญชวนจากองค์การภายนอกอื่น ๆ ซึ่งผู้บริหารสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมโดยมีแนวปฏิบัติว่าการไปเข้าร่วมการพัฒนาแต่ละครั้งไม่ถือเป็นวันลาแต่ให้ครูเขียนขออนุญาตไปราชการเพื่อไม่ให้กระทบกระเทือนต่อสวัสดิการที่ครูจะได้รับในอนาคตซึ่งเป็นการดูแลขวัญและกำลังใจของครูอีกรูปแบบหนึ่ง กิจกรรมที่ครูได้เข้าร่วม ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้สู่การวิจัยในชั้นเรียน การนำกระบวนการวิจัยสู่การจัดการเรียนรู้ การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นทักษะกระบวนการคิดขั้นสูงเพื่อการจัดการเรียนรู้สู่การวิจัยในชั้นเรียน การร่วมนำผลงานการวิจัยในชั้นเรียนไปนำเสนอหรือประกวดแข่งขันหรือจัดนิทรรศการแสดงผลงานในเวทีระดับศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับจังหวัดและระดับภูมิภาคซึ่งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพทั้งทางด้านการจัดการเรียนรู้และด้านวิจัยควบคู่กัน

นอกจากรูปแบบการพัฒนาศักยภาพดังกล่าวข้างต้นยังพบว่าครูแต่ละคนได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพกับองค์การอื่น ๆหรือกับครูในโรงเรียนอื่น ๆ เช่น ชมรมครูกลุ่มตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีการประชุมประจำปี จัดกิจกรรมศึกษาดูงานยังโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเสมอ ๆ “. . . อย่างที่ไปดูงานที่ศรีสะเกษเพราะทางนั้นเขาจะทำวิจัยชั้นเรียนได้เยอะ เรื่องปฐมวัยเนี่ย เราก็ต้องไฝ่รู้ไฝ่เรียน ไกลแค่ไหนก็ไป ทางเขตฯก็จะมีชมรมครูปฐมวัยใช่ไหมล่ะพี่ก็เข้าร่วม ชมรมเขาจะจัดไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่เขาประสบผลสำเร็จทุกปี พี่ก็จะไปตลอดเพราะแต่ละที่ที่ไปก็ได้เรียนรู้เอามาพัฒนางานของเราทั้งนั้น. . .” (ครู 2, 24 กุมภาพันธ์ 2552) รวมไปถึงการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในโรงเรียน ได้แก่ กิจกรรมประชุมสัมมนาวิชาการแต่ละภาคเรียน แต่งตั้งครูที่มีความรู้ ความชำนาญในการวิจัยในชั้นเรียน เช่น ครูที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษให้เป็นผู้นำ เป็นพี่เลี้ยงในการสนับสนุนช่วยเหลือ ดูแลและติดตามการทำวิจัยในชั้นเรียนของเพื่อนร่วมงานโดยเฉพาะครูในช่วงชั้นเดียวกัน โดยผู้บริหารมีบทบาทในการนิเทศติดตามการทำงานของครูตามที่มอบหมาย อีกทั้งกระตุ้นจูงใจให้ครูนำการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างจริงจังและนำมาพัฒนาตนเองให้สามารถใช้การวิจัยในชั้นเรียนพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพอีกด้วย โดยในมุมมองของครูให้ความเห็นว่าการที่ผู้บริหารเอาใจใส่ในการตรวจแผนการสอนของครูทุกคนนั้นได้เป็นการฝึกฝนให้ครูสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ได้สอดคล้องตามแนวทางการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้ครูสามารถเขียนแผนการสอนได้ถูกต้องตามรูปแบบที่กำหนดซึ่งเป็นพื้นฐานในการจัดทำเอกสารทางวิชาการ จัดทำรายงานการวิจัยในชั้นเรียนตามรูปแบบที่ถูกต้อง ครูสามารถทำวิจัยในชั้นเรียนได้อย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 เรื่อง ทั้งนี้ฝ่ายวิชาการได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นิเทศ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารเมื่อสิ้นปีการศึกษา โดยโรงเรียนสนับสนุนงบประมาณสำหรับการวิจัยในชั้นเรียน ประสบการณ์เหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ครูสามารถใช้การวิจัยในชั้นเรียนมาพัฒนาการจัดการศึกษาของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะและได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพตามลำดับ อีกทั้งส่งผลให้ครูได้รับโอกาสในการเป็นวิทยากรต่าง ๆ ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโอกาสต่าง ๆ และโรงเรียนได้รับคัดเลือกให้เป็นแหล่งเรียนรู้แก่ครูจากโรงเรียนอื่น ๆอยู่เสมอ ซึ่งจากการสังเกตพบว่าครูในโรงเรียนได้ให้ความสนใจกับการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยในชั้นเรียนของตนเองอย่างยิ่ง ดังปรากฏในการพูดคุย ปรึกษาหารือซึ่งกันและกันมักจะเป็นประเด็นเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียนเสมอ ๆ อย่างช่วงเวลาพักกลางวันและช่วงพบปะกันหลังเลิกเรียนซึ่งครูที่มีประสบการณ์ มีความชำนาญก็ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำอย่างเปิดเผย บางครั้งได้เสนอตัวที่จะนำเอกสารการวิจัยในชั้นเรียนที่ตนมีมาเผยแพร่แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อเป็นตัวอย่างในการลงมือทำอีกด้วย

ผลจากการการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้เหล่านี้ได้ก่อให้เกิดผลทางบวกต่อการทำงานของครูนั่นคือ ส่งผลให้ครูมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น มีความรู้ความสามารถในการทำงานด้านระบบคุณภาพ การจัดการเรียนรู้และการวิจัยในชั้นเรียน ทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้ครูเกิดความมั่นใจในการทำงาน กล้าตัดสินใจในภาระงานของตนเองมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าเงื่อนไขสำคัญที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของครูผู้ปฏิบัติงานและการสนับสนุนทางวิชาการทั้งจากบุคลากรในโรงเรียนและจากองค์การภายนอก

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการกระทำหรือปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในอีกรูปแบบหนึ่งในการเสริมสร้างศักยภาพของครูที่เกิดขึ้นในการทำงานและการดำเนินชีวิตร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ที่ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้และทักษะการทำงานซึ่งเป็นผลจากการที่ครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆก่อให้เกิดการพัฒนา สร้างสรรค์ สั่งสม และถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคลากรอย่างทั่วถึงและหลากหลายเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน อีกทั้งการเข้าร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพได้มีส่วนสนับสนุนให้ครูได้เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น ๆที่ร่วมโครงการและการที่ครูในทีมพัฒนาคุณภาพเป็นตัวแทนของโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมประชุมวิชาการแต่ละครั้งก็ได้นำความรู้และทักษะที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ครูในโรงเรียนได้ทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้แนวปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกันของโรงเรียน คือเมื่อครูได้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาในรูปแบบใดก็ตามครูจะต้องนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาเผยแพร่แก่ครูคนอื่น ๆอย่างเป็นกิจจะลักษณะทั้งในที่ประชุมคณะครู จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะที่ได้เรียนรู้แก่ครูคนอื่น ๆ รวมถึงกิจกรรมประชุมสัมมนาวิชาการเป็นประจำทุกภาคเรียนเป็นต้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นในโรงเรียนมีทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการประกอบด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การให้คำแนะนำปรึกษา และการศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดี มีรายละเอียดดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

การทำงานตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ทั้ง 10 กระบวนการนั้นครูยอมรับว่ามีภาระงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดด้านบุคลากรทำให้ครูทุกคนต้องดำเนินกิจกรรมและจัดทำเอกสารตามแบบบันทึกมาตรฐานที่กำหนดในทุกกระบวนการ ประกอบกับข้อกำหนดด้านเวลาจึงส่งผลให้ครูต้องดำเนินการในรูปแบบของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการอธิบายวิธีการดำเนินการ รายละเอียดของข้อมูลที่จะต้องกรอกลงในแบบบันทึกต่าง ๆ โดยครูในทีมพัฒนาคุณภาพมีบทบาทหลักในการสนับสนุนช่วยเหลือและขับเคลื่อนภาระงานต่าง ๆให้สำเร็จตามกำหนดเวลา และเพื่อให้ครูแต่ละคนเกิดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานในระบบคุณภาพระบบอื่น ๆดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งนอกจากครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานตามระบบการเรียนรู้แล้วนั้นพบว่าครูมักจะนำข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงาน การพัฒนาวิชาชีพและข่าวคราวในแวดวงการศึกษามาเล่าสู่กันฟังอยู่เสมอ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูสนใจใฝ่รู้และติดตามข่าวสารในแวดวงการศึกษารวมทั้งข่าวคราวด้านอื่น ๆที่น่าสนใจอย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนจัดกิจกรรมให้บุคลากรนำเสนอข่าวสารที่ตนได้รับจากสื่อต่าง ๆมาเผยแพร่แก่เพื่อนร่วมงานเป็นประจำในช่วงเวลาการประชุมคณะครู การจัดกิจกรรมเสียงตามสายของโรงเรียน ดังนั้นในทุกวันบุคลากรในโรงเรียนจึงมักพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอยู่เป็นประจำและปลูกฝังจนเป็นวิถีปฏิบัติร่วมกัน

2.2 การให้คำแนะนำปรึกษา

ด้วยประสบการณ์และศักยภาพในการทำงานที่แตกต่างกันแต่ครูทุกคนต้องช่วยกันดำเนินการจัดการเรียนรู้และขับเคลื่อนงานระบบคุณภาพทั้ง 10 ระบบให้ปรากฏผลสำเร็จนั้นจึงนำมาสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะการให้คำแนะนำปรึกษา โดยครูในทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนและผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครูในทีมทำ เพื่อให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถทำงานที่มอบหมาย ดังคำกล่าวของครูทีมพัฒนาคุณภาพที่กล่าวว่า

. . . เรื่องระบบนี้ก็เป็นเรื่องใหม่มากเนาะ แล้วก็มีวิธีการทำอะไรเยอะแยะ ทั้งแบบบันทึกเอย ทั้งต้องวิเคราะห์ผู้เรียน ออกแบบหน่วยฯ [หน่วยการเรียนรู้] เขียนแผนบูรณาการ ต้องประเมินทบทวนอีกก็หลายอย่าง แต่ก่อนครูเราก็ทำไปเลยตามวิธีการของเรา แต่พอเข้ามาทำระบบครูทีมพัฒนาก็ต้องช่วย จะมีประชุมทุกวัน อธิบาย แนะนำ บอก สอน พาทำ อยู่อย่างงี้แหละ คือ ประชุมกันบ่อยมาก ต้องคุยกันบ่อยมากขึ้น. . .

(ครู 12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

การให้คำแนะนำปรึกษาอย่างเป็นทางการอีกรูปแบบหนึ่งเกิดขึ้นผ่านกิจกรรมการนิเทศภายใน/ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งคณะกรรมการนิเทศภายในเป็นกลไกขับเคลื่อนการทำงานประกอบกับผู้บริหารได้นิเทศแบบเยี่ยมชั้นเรียน ให้ข้อมูลย้อนกลับและให้ข้อเสนอแนะแก่ครูอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนให้ครูมีโอกาสร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารกล่าวถึงการดำเนินการในขั้นตอนนี้ว่า

. . . มีปฏิทินนิเทศภายในชัดเจนครับว่าจะเป็นช่วงไหน ปกติก็เดือนละครั้ง กำหนดวันที่ตกลงกันให้ครูเขาได้รู้ล่วงหน้าด้วย เขาจะได้เตรียมเอกสารอะไรที่ต้องใช้ แต่ก็จะไม่ให้เน้นเรื่องตกแต่งห้องมากเกินไป จะเน้นเรื่องของการสอนของครูมากกว่านะครับ ว่าครูเขาสอนยังไง เด็กได้ทำกิจกรรมอะไร ยังไง สอดคล้องตามแผนไหม เราจะมีแบบบันทึกการนิเทศภายในของเราเอง ทั้งแบบที่ให้คะแนนการประเมินตามระดับคุณภาพ แล้วก็แบบเขียนบรรยายตามรายการ ครูก็จะมีสมุดนิเทศของแต่ละคนประจำอยู่แล้ว ก็จะให้คณะกรรมการนิเทศเขาทำหน้าที่ในส่วนนี้ ส่วนผมก็จะเยี่ยมชั้นเรียนเป็นปกติอยู่แล้วครับ. . .

(ผู้บริหาร 1, 18 มกราคม 2552)

2.3 การศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดี

การศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดีเกิดขึ้นจากความต้องการของครูที่ต้องการเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีของโรงเรียนหรือแหล่งเรียนรู้อื่น ๆที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานมีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์ และเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับภาระงานที่ครูและโรงเรียนต้องการมุ่งเน้น ได้แก่ การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ การจัดการเรียนรู้ภายใต้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน เป็นต้น โดยโรงเรียนได้กำหนดโครงการและจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษาและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้ครูมีความเป็นมืออาชีพ การเลือกแหล่งศึกษาดูงานเกิดขึ้นจากการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะครู ซึ่งนอกจากครูจะได้เรียนรู้สิ่งที่ครูต้องการแล้วนั้นยังเป็นกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงานของครูและโรงเรียนอีกด้วย ทั้งนี้ในการไปศึกษาดูงานในแต่ละครั้งโรงเรียนมักจะเชิญคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครองแกนนำของโรงเรียนให้ได้ร่วมกิจกรรมนี้ด้วยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา

โรงเรียนต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อโรงเรียนเข้าร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพนั้นทางโครงการได้กำหนดกิจกรรมศึกษาดูงานยังโรงเรียนต่าง ๆที่เข้าร่วมโครงการซึ่งอยู่ในกลุ่มเดียวกันรวม 8 โรงเรียนในพื้นที่ 2 จังหวัด ภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดูแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานระบบคุณภาพในโรงเรียนของตนเอง ซึ่งการศึกษาดูงานระบบคุณภาพที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของแต่ละโรงเรียนทำให้ครูได้เรียนรู้และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาเปรียบเทียบกับการดำเนินงานของตนเองเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งและปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อน นอกจากนี้ยังมีส่วนช่วยสนับสนุนให้การทำงานของโรงเรียนเกิดความราบรื่นมากยิ่งขึ้นจากการได้รับความช่วยเหลือจากโรงเรียนที่ครูได้ไปศึกษาดูงาน ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . โรงเรียนเราเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่สุดในกลุ่ม โรงเรียนอื่นเขามีนักเรียนเป็นสองพันคน ครูเขาก็เยอะ ทำอะไรก็ปรึ๊บๆทำได้ เวลาไปดูงานระบบของเขา เขาก็ช่วยเรานะ เขารู้ว่าเรามีครูน้อย มีอะไรดีๆเขาก็อยากให้ เขาจะgive เราก็ค่อยtake เอา ก็ไม่ได้หวง อย่างตัวอย่างแบบประเมิน แบบรายงาน พวกเอกสารประกอบอย่างนี้ เขาก็ถ่ายฯให้เลยไม่ได้ว่า มีอะไรเขาก็อยากบอก อยากแนะนำ เป็นกลุ่มโรงเรียนที่เอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือกันดีมาก. . .

(ครู 11, 18 มกราคม 2552)

นอกจากได้เรียนรู้แล้วนั้นการได้นำผลงานที่ดีเด่นจากโรงเรียนอื่นๆมาเปรียบเทียบกับโรงเรียนตนเองก็ยังสร้างความภาคภูมิใจแก่ครูได้อีกด้วย ". . . ถึงโรงเรียนเราจะเล็กๆแต่ก็ได้พัฒนาระบบการเรียนรู้เป็น best practice นะ ขนาดโรงเรียนใหญ่ๆเขายังเลือกทำระบบอื่นเลยเพราะเขาว่าระบบการเรียนรู้มันใหญ่เกินไป ตรงนี้เราก็ภูมิใจกันมากที่โรงเรียนเล็กๆของเราแต่ทำเรื่องใหญ่ๆได้สำเร็จ. . ." (ครู 12, 24 ตุลาคม 2552) ทั้งยังก่อให้เกิดเครือข่ายในการพัฒนางานและพัฒนาวิชาชีพครู

. . . การไปศึกษาดูงานนี่ก็เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งครับ เพราะนอกจากจะให้ครูได้ไปเห็นแบบอย่างของโรงเรียนอื่นที่เขาทำได้ประสบผลสำเร็จแล้ว ก็ยังเป็นการส่งเสริมให้ครูได้รู้จักครูเก่งๆเพิ่มมากขึ้น พูดง่ายๆคือมีเพื่อนร่วมวิชาชีพที่ดีเพิ่มขึ้นอีก บางทีเขาอาจจะติดต่อกันต่อๆไปอีก ก็จะได้มีเครือข่ายช่วยเหลือให้คำแนะนำกันได้ครับ. . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

ทั้งนี้พบว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและสนับสนุนให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้นั้น ต้องอาศัยเงื่อนไขสำคัญ ได้แก่ ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งมีผลให้ครูรู้สึกวางใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประกอบกับบรรยากาศการทำงานร่วมกันในโรงเรียนที่มีความเป็นมิตรและมีการสื่อสารทางบวก รวมไปถึงอาศัยพื้นฐานจากวัฒนธรรมขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือ เอื้ออาทรต่อกันทั้งในเรื่องการทำงานและแม้กระทั่งเรื่องส่วนตัว ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้ครูรู้สึกไว้วางใจที่จะร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกิจกรรมต่างๆ นอกจากนี้ยังพบว่าองค์การภายนอกได้มีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะของการเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาและเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้แก่ครูไม่ว่าจะเป็นหน่วยศึกษานิเทศก์ ผู้ร่วมวิชาชีพ และวิทยากรโครงการต่างๆที่โรงเรียนเข้าร่วม

3. การเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้ส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานอันเกิดจากการมีศักยภาพและความเชื่อมั่นในตนเองโดยรับรู้ถึงการมีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ

เกี่ยวกับงาน ทั้งนี้ผู้บริหารได้แสดงออกอย่างชัดเจนในการสนับสนุนและผลักดันให้ครูสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายจึงทำให้การทำงานร่วมกันของครูเป็นไปในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนซึ่งการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนผ่านกระบวนการทำงานในระบบการเรียนรู้ปรากฏในลักษณะของการมีเป้าหมายร่วม การสร้างแนวปฏิบัติร่วม และการร่วมรับผิดชอบ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การมีเป้าหมายร่วม

สืบเนื่องจากโรงเรียนใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการให้ข้อมูล การแสดงข้อคิดเห็น การกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการและระดับศักยภาพที่ครูสามารถปฏิบัติได้ ในการดำเนินโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพก็เช่นกัน พบว่าการเข้าร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพของโรงเรียนนั้นเกิดจากความต้องการของบุคลากรที่คาดหวังว่าผลจากการเข้าโครงการจะก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและพัฒนาระบบการทำงานของโรงเรียนให้มีคุณภาพผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . ตอนที่โครงการเข้ามาก็เป็นช่วงเวลาที่เราเพิ่งจะได้รับการประเมินจาก สมศ. [สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา] ผลการประเมินก็ไม่ค่อยดีนักเพราะมีมาตรฐานที่ยังได้ระดับพอใช้อยู่ ก็มีมาตรฐานด้านผู้เรียน 2 มาตรฐาน กับเรื่องการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่ยังเป็นจุดอ่อน ทั้ง ๆที่ครูเราก็เชื่อว่าตัวเองตั้งใจทำงานแล้วนะ แต่ก็ยังมีข้อบกพร่องอยู่ ผอ.ก็เอาเรื่องเข้าที่ประชุมว่ามีโครงการนี้ ๆเข้ามา ที่ประชุมเราก็คุยกันว่าเราจะลองดูไหม เพราะรูปแบบของเขามันก็คือโรงเรียนที่เขาใช้ระบบ ToPSTAR ซึ่งโรงเรียนที่เขาเป็น ToPSTAR เขาก็เป็นแบบอย่างที่ดีนะ ก็ปรึกษากันว่าถ้าเข้าโครงการแล้วจะช่วยให้โรงเรียนเรามีระบบการทำงานที่ดี เด็กก็จะได้รับการพัฒนาตามตัวชี้วัดชัดเจน เพราะมาตรฐานอะไรก็ยึดตามการประเมินตามมาตรฐาน ก็ปรึกษากันแล้วก็เห็นดีด้วย ทุกคนก็ตกลง . . .

(ครู10, 24 ตุลาคม 2552)

นอกจากครูจะได้เป็นผู้ออกแบบระบบการเรียนรู้ทั้ง 10 กระบวนการแล้ว ยังได้ร่วมกันกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของตัวชี้วัดที่ท้าทายที่คณะครูยอมรับร่วมกันว่าจะสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายได้ แม้ว่าการเข้าร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพจะทำให้ครูยอมรับว่าตนเองมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น ในการทำงานครูจึงต้องอุทิศเวลา กำลังกาย กำลังทรัพย์ และกำลังสติปัญญาอย่างมากในการร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียนให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม แต่เมื่อได้ตัดสินใจที่จะทำแล้วคณะครูก็ได้ร่วมกันทุ่มเททำงานจนกระทั่งสามารถพัฒนากระบวนการทำงานของโรงเรียนให้เป็นระบบตามวงจรคุณภาพ อีกทั้งสามารถพัฒนาระบบการเรียนรู้ซึ่งมีจุดเน้นที่การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการตามรูปแบบของตนเองจนประสบผลสำเร็จ โรงเรียนได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารอบ 2 มีคุณภาพอยู่ในระดับดีขึ้นไปทุกมาตรฐาน สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านระบบคุณภาพแก่โรงเรียนอื่น ๆ ส่งผลให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของการทำงานที่ทุกคนยึดมั่นในเป้าหมายการทำงานร่วมกันและไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ". . . เคยเหมือนกันที่คิดว่าจะลาออกจากโครงการ เพราะงานเยอะมาก ครูเราก็มีอยู่แค่นี้เนาะแต่งานเราทำเต็มระบบเหมือนโรงเรียนใหญ่ ๆมันก็มีบ้างบางทีที่ไม่ไหวแล้ว แต่เอาเข้าจริงก็ไม่ได้ลาออกหรอกเพราะพอหายเหนื่อยก็เอากันใหม่ ลุยกันใหม่ จนวันหนึ่งงานมันก็สำเร็จขึ้นมา ก็ภูมิใจ ภูมิใจมาก ๆที่เราโรงเรียนเล็ก ๆทำได้. . ." (ครู 14, 24 ตุลาคม 2552) จึงกล่าวได้ว่าการที่ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันนั้นทำให้ครูยอมรับและเกิดความชัดเจนในเป้าหมายการทำงานซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของครูและประสิทธิผลการทำงานในที่สุด

3.2 การสร้างแนวปฏิบัติร่วม

การทำงานภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่ออกแบบนั้นพบว่าครูแต่ละคนจะได้มีส่วนทำงานประสานซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางระบบจนกระทั่งถึงการประเมินทบทวนและปรับปรุงระบบหรือตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์หลักสูตรจนถึงขั้นตอนการรายงานระบบ นอกจากนี้การที่บุคลากรในโรงเรียนต้องทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบราชการประสานกับโครงสร้างองค์การแบบทีมงานซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบใหม่ที่โรงเรียนไม่เคยมีมาก่อนนั้นทำให้บุคลากรแต่ละคนมีบทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็นทีมนำ ทีมพัฒนาคุณภาพ และทีมทำ ดังนั้นจึงทำให้บุคลากรต้องประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอและบ่อยครั้งเพื่อสร้างแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับและเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจนทั้งในการติดต่อประสานงานและการมอบหมายงานแก่ผู้รับผิดชอบให้ทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้การสร้างแนวปฏิบัติร่วมของโรงเรียนได้มุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพของการทำงานมากกว่าความเคร่งครัดของกฎระเบียบที่ไม่เอื้ออำนวย เช่น การกำหนดกลไกการประสานงานระหว่างบุคลากรแต่ละทีม การให้อำนาจและอิสระแก่ครูในการรับผิดชอบงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเพื่อให้สามารถดำเนินงานแต่ละกิจกรรมทันตามกำหนดเวลาและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เป็นต้น ทั้งนี้การกำหนดแนวปฏิบัติของโรงเรียนนั้นเกิดจากการรับฟังความคิดเห็นของครูว่าจะสามารถปฏิบัติตามกติกาได้หรือไม่ รวมทั้งผู้บริหารเองจะนำข้อคิดและแนวปฏิบัติที่ถูกต้องตามบทบาทหน้าที่ของครู เช่น จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพครู คุณธรรมจริยธรรมสำหรับครูมาโน้มน้าวจูงใจให้ครูปฏิบัติงานและประพฤติตนตามมาตรฐานอันสมควรเสมอ ซึ่งเมื่อได้ข้อตกลงร่วมกันผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการกำกับ ติดตาม ให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ตามกำหนดเวลาและตามข้อตกลงที่กำหนดร่วมกัน แนวปฏิบัติที่ครูยอมรับว่าได้ช่วยสนับสนุนให้การทำงานเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิผล คือแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบของครูแต่ละฝ่าย ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . วิธีการทำงานด้วยกันที่พี่ว่าดีสำหรับการทำงาน คือ งานของครูแต่ละคนจะทำได้ด้วยตัวเอง จะไม่เอางานไปกองให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งทำหรือต้องรอกันโดยไม่จำเป็น อย่างเช่นฝ่ายวิชาการมีหน้าที่รวบรวมและจัดทำรายงานการประเมินทบทวนอย่างนี้ ฝ่ายวิชาการก็จะต้องรับผิดชอบให้เสร็จเรียบร้อย ถ้ามีหนังสือราชการต้องส่งก็ให้พิมพ์หนังสือราชการเองให้เรียบร้อย ไม่ต้องรอให้ฝ่ายธุรการเขาทำให้ เพราะเขาก็มีงานที่ต้องสอนหนังสือเป็นงานหลักอยู่แล้ว ก็แค่ไปขอเลขที่หนังสือกับธุรการ ลงบันทึกส่ง หรือถ้ามีข้อมูลที่ยังไม่เรียบร้อย ก็ให้ไปติดตามกับครูที่เขารับผิดชอบในส่วนนั้นได้เลย คือที่นี่จะตกลงกันว่าทุกคนจะต้องรับผิดชอบงานของตัวเอง ไม่ให้คั่งค้าง เมื่อกำหนดเวลาส่งก็ต้องทำมาส่งให้ทันตามกำหนด แต่ถ้ามีปัญหาอะไร คนอื่น ๆก็จะช่วยกันบางทีก็นัดมาช่วยกันทำงานในวันเสาร์-อาทิตย์ ทำแบบนี้งานเดินไปได้เร็ว . . .

(ครู 7, 8 กุมภาพันธ์ 2552)

3.3 การร่วมรับผิดชอบ

เมื่อเกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานและมีแนวปฏิบัติในการทำงานที่ยอมรับร่วมกันแล้วนั้นหน้าที่สำคัญที่ครูได้ดำเนินการร่วมกัน คือ การรับผิดชอบภาระงานตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ทั้ง 10 กระบวนการ ซึ่งนอกจากภาระงานหลักที่ต้องร่วมกันรับผิดชอบดังกล่าวแล้ว ยังพบว่าครูในทีมพัฒนาคุณภาพมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือครูคนอื่น ๆ เช่น อธิบายวิธีการทำงานให้เพื่อนร่วมงานแต่ละคนได้ดำเนินการอย่างถูกต้องตามรูปแบบวิธีการในลักษณะของการมาร่วมกันทำงาน แม้ว่าครูหลายคนมีอายุค่อนข้างมากแต่ก็ได้พยายามเรียนรู้และทำงานร่วมกับครูคนอื่น ๆโดยไม่ให้เป็นภาระแก่ครูคนอื่น ๆมากนัก ดังคำกล่าวของครูทีมพัฒนาคุณภาพที่กล่าวชื่นชมเพื่อนร่วมงานที่มีความรับผิดชอบว่า ". . . บางทีก็เห็นใจนะ อย่างแม่นัดดานี่ก็อายุเยอะแล้ว ก็ไม่ค่อยถนัดเรื่องงานเอกสารเท่าไหร่

แต่แกก็พยายามจะถาม อยากเรียนรู้ พวกค่าตัวเลขอย่างนี้ได้มายังไง แม่ก็อธิบาย บางทีถ้าแม่คิดว่า เอ้อ... มันอาจจะยากเกินไปสำหรับแก ก็จะบอกว่าเดี๋ยวทำให้ อย่างงี้ก็มี ก็ช่วยๆกัน..." (ครู 14, 24 กุมภาพันธ์ 2552) ซึ่งคุณลักษณะด้านความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนแห่งนี้เป็นที่ยอมรับและได้รับคำชื่นชมจากบุคลากรภายนอก ดังคำกล่าวของศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบโครงการที่ว่า

... จุดแข็งที่โรงเรียนวิทยะสามารถพัฒนาระบบการเรียนรู้จนได้ best practice ผมว่าส่วนสำคัญอยู่ที่ครูครับ ครูที่นี่เป็นคนที่มีความรับผิดชอบสูงมาก ถึงแม้จะอายุมากกันแล้ว แต่ตั้งใจทำงานกันเต็มที่มากครับ ตอนแรกก็กลัวอยู่ว่าจะทำงานกันไหวไหมน้อ แต่พอโรงเรียนเขาตัดสินใจเข้าโครงการ เขาก็สู้ไม่ถอย มีงานอะไรต้องส่ง ต้องทำ เขาก็จะช่วยกันทำจนเสร็จ ไปนำเสนองานก็ทำได้ดีครับ ถึงแม้จะเป็นโรงเรียนเล็กๆมีครูไม่มาก เท่าที่รู้คือเขาจะทำงานกันหนักมาก ขนาดวันเสาร์-อาทิตย์ก็ยังมาโรงเรียนทุกวัน นี่คือสิ่งที่ผมประทับใจแล้วก็ชื่นชมครูโรงเรียนนี้ครับ...

(ศึกษานิเทศก์ 1, 20 มกราคม 2552)

... ต้องชม ผอ. ของโรงเรียนวิทยะครับ เพราะท่านจะเป็นคนที่น่านับถือมาก ท่านจะเอาใจใส่กับการทำงานของครูแล้วก็อยากพัฒนานักเรียน อยากพัฒนาโรงเรียนจริงๆ เวลาประชุมสัมมนาอย่างนี้ ท่านก็จะตั้งใจเข้าร่วมกิจกรรม แล้วก็สนับสนุนให้ครูได้ฝึกปฏิบัติ ได้นำเสนอผลงานของครูครับ คือท่านจะสนับสนุนและให้โอกาส...

(ผู้มาศึกษาดูงาน 3, 21 กรกฎาคม 2552)

ผลจากการที่ครูร่วมกันทำงานในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนได้ทำให้เกิดพลังในการทำงานจนเกิดผลสำเร็จในการทำงาน คือคุณภาพของนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์ประเมิน นักเรียนได้รับรางวัลจากการประกวด แข่งขัน โรงเรียนได้รับการยอมรับว่ามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านระบบการเรียนรู้ อีกทั้งครูค้นพบวิธีการทำงานในแนวทางที่เหมาะสมร่วมกัน ครูผูกพันต่อโรงเรียนอันเกิดจากการได้ร่วมกันทำงานที่ยากและท้าทายจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จและเสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในการทำงานในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนนั้นจำเป็นต้องอาศัยเงื่อนไขเชิงบริบทและเงื่อนไขสอดแทรกเป็นตัวสนับสนุนผลักดัน ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียนที่ยอมรับร่วมกัน ประกอบกับโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของครู ระดับการมีส่วนร่วมของครูว่าจะเป็นไปในลักษณะการให้การสนับสนุน การให้ความร่วมมือหรือเป็นการมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงื่อนไขด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้รูปแบบการตัดสินใจร่วมและการให้ความเอาใจใส่ต่อประสิทธิผลการทำงาน รวมไปถึงความสามารถในการสร้างความศรัทธาเชื่อถือแก่ครูซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกันในการทำงานได้มากน้อยเพียงใดอีกด้วย

4. การยอมรับและให้โอกาส

การทำงานร่วมกันในโรงเรียนภายใต้ความแตกต่างของบุคลากรทั้งความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ นิสัยใจคอ พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และสถานภาพทางสังคมนั้นทำให้บุคลากรต้องมีการปรับตัวเข้าหากันเพื่อเป้าหมายการทำงานและเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ผลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนที่ได้สนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพ พัฒนาความเชื่อมั่นของตนเองผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันโดยครูได้รับการกระจายอำนาจ ให้มี

อำนาจและอิสระในการตัดสินใจตามขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ที่ได้รับเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ครูแต่ละคนได้ร่วมรับผิดชอบภาระงานต่าง ๆเพื่อขับเคลื่อนระบบการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมายส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะของการยอมรับและให้โอกาสในการเรียนรู้และการทำงานปรากฏใน 3 ลักษณะ คือ การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน การให้โอกาสการเรียนรู้และการทำงาน และการสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกัน

4.1 การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน

การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงานเกิดขึ้นจากการที่ครูได้มีประสบการณ์การทำงานร่วมกันซึ่งในแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นครูแต่ละคนได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนเองให้เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆได้รับรู้ รวมไปถึงการที่ครูได้พัฒนางานของตนเองให้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ได้แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนของโรงเรียนในการดำเนินงานหรือประสานความร่วมมือกับองค์การอื่น ๆ ปรากฏการณ์การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงานสังเกตได้จากการยอมรับให้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีม ผู้บริหารและครูมักจะกล่าวถึงสิ่งดี ๆของเพื่อนร่วมงานหรือกล่าวถึงความประทับใจ กล่าวชื่นชมทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวและเรื่องของการทำงาน ดังคำกล่าวของครูตอนหนึ่งว่า “. . . แม่นุชแกจะเป็นคนเอาจริงเอาจังกับการสอนมาก คือแกจะสอนชนิดที่ไม่มีหมดพลัง ไม่มีแบตหมด เด็ก 3 ชั้น 5 ห้อง 6 ห้อง แกเอาอยู่ ถ้าแม่นุชพูด เด็กจะเงียบเลย ใครก็ทำไม่ได้อย่างแกนะ. . .” (ครู 15, 28 มีนาคม 2552) “. . . พี่เนตรแกเป็นเหมือนพี่สาว มีอะไรแกก็จะช่วยเหลือตลอด เรื่องงานอาจารย์ 3 อย่างนี้แกจะเก่ง คล่อง แกเป็นผู้ประเมินของเขตฯ แล้วก็เขตฯอื่น ๆอย่างงี้เขาก็เอาชื่อแกไปด้วย แกจะเป็นคนที่เขายอมรับ. . .” (ครู 1, 20 มีนาคม 2552) ซึ่งนอกจากการยอมรับในความสามารถเฉพาะตัวหรือความสามารถที่โดดเด่นของครูแต่ละคนแล้วยังพบว่าแม้ครูจะมีความสามารถในด้านวิชาการแตกต่างกันแต่เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆที่มีความสามารถมากกว่าก็จะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ดูแคลนไม่ทอดทิ้งกัน ทั้งนี้จากการสังเกตพบว่าในการประชุมปรึกษาหารือระหว่างบุคลากรในโรงเรียนนั้นครูทุกคนกระตือรือร้นที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างอิสระ ตามมุมมอง เหตุผลและประสบการณ์ของแต่ละคนที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับการทำงาน ที่ประชุมได้รับฟังความคิดเห็นของแต่ละคนแล้วจึงร่วมกันพิจารณาและหาข้อยุติร่วมกัน โดยใช้หลักของเหตุและผล และการเปิดเผยข้อมูล ซึ่งในการสื่อสารและการทำงานร่วมกันนั้นการที่บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะด้วยบทบาทของผู้นำหรือผู้ตามก็ตาม ได้ส่งผลให้ไม่เกิดความแตกแยกขึ้นในองค์การ ครูแต่ละคนสามารถร่วมกิจกรรมในการทำงานและการดำเนินชีวิต ประสานความร่วมมือกันในการทำงานได้อย่างราบรื่น

4.2 การให้โอกาสการเรียนรู้และการทำงาน

ด้วยภาระงานที่ต้องดำเนินการตามรูปแบบระบบคุณภาพ วงจรคุณภาพและมีหลักฐานเป็นแบบบันทึกและรายงานผลชัดเจน ประกอบกับโรงเรียนมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้ครูแต่ละคนได้รับโอกาสในการรับผิดชอบงานที่หลากหลายแม้ว่างานบางอย่างครูจะไม่เคยทำมาก่อนแต่ก็จำเป็นที่ทุกคนจะต้องได้เข้ามาร่วมดำเนินการเพื่อให้การทำงานสำเร็จผลทันตามกำหนดระยะเวลา การให้โอกาสการเรียนรู้และการทำงานจึงเกิดขึ้นในลักษณะของการมอบหมายงานให้ครูร่วมรับผิดชอบตามกระบวนการทั้ง 10 ของระบบการเรียนรู้ การสอนงานและให้คำแนะนำปรึกษาระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและกับองค์การอื่น ๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในส่วนที่แต่ละคนจะสามารถช่วยเหลือกันได้

. . . การทำงานในทีมพัฒนาก็ทำให้ต้องรับผิดชอบงานผู้นำของโรงเรียนเยอะ เวลาไปประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือสัมมนาของโครงการบางทีก็สองวันสามวัน เขาก็จะให้ครูทีมพัฒนานี่แหละไปรับเอาวิธีการทำงานระบบมาถ่ายทอดให้ครูที่โรงเรียน แล้วก็ทำไปด้วยกัน ครูที่โรงเรียนเขาก็จะดูแล

เด็กไว้ให้ บางทีสองห้องควบกัน นี่ก็ยอมรับว่าเห็นใจคนที่เขาอยู่มาก ๆ. . .

(ครู 14, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

. . . การเป็นคณะกรรมการนิเทศภายในก็เป็นงานที่เกร็งพอสมควร บางทีก็กลัวว่าครูเขาจะว่าหรือเปล่าน้อ. . . ที่เราไปนิเทศเขาอย่างนี้ แต่พอทำกันจริง ๆจัง ๆครูก็ให้ความร่วมมือดีนะ เวลาที่พี่เสนอแนะหรือถามอะไรครูก็รับฟังนะ คือเขาจะตั้งใจฟังสิ่งที่เราพูด แล้วก็ถ้าไม่เข้าใจเขาก็จะถาม ถามแบบว่าจะเอาไปปรับปรุงจริง ๆ ก็รู้สึกภูมิใจที่ครูในโรงเรียนยอมรับเรา ทำให้รู้สึกมั่นใจในการทำงาน เพราะว่าพี่ก็ถือว่าอายุยังน้อยถ้าเทียบกับแม่ ๆที่อยู่มาก่อน แต่เขาก็ยอมรับเรา ผอ.มอบหมายให้เป็นหัวหน้าฝ่ายวิชาการ เป็นหัวหน้าทีมโครงการต่าง ๆอย่างนี้ครูก็ให้ความร่วมมือดี ไม่มีปัญหา . . .

(ครู 10, 10 มกราคม 2552)

4.3 การสร้างสัมพันธภาพอันดี

การทำงานที่ต้องประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงการทำงานเป็นทีม และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการทำงานและการดำเนินชีวิตของครูทำให้ครูได้ประจักษ์ถึงความสำคัญของการร่วมมือร่วมใจกันทำงานที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของการทำงานและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมทั้งการที่บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันได้ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานที่ดีและเป็นแบบอย่างแก่นักเรียนและคนในชุมชน จึงทำให้ครูมีพฤติกรรมและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในอันที่จะดำรงสัมพันธภาพอันดีต่อกันไว้ การสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันแสดงออกในลักษณะของการติดต่อสื่อสารด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน แม้จะเป็นการพูดจาหยอกล้อ พูดคุยเรื่องราวสนุกสนาน ตลกขบขัน แต่ก็ไม่ใช่คำพูดหยาบคาย หรือจาบจ้วงล่วงเกินผู้อาวุโสกว่า หรือพูดจาหรือแสดงกิริยาดูหมิ่นดูแคลนผู้อื่น ในการทำงานร่วมกันหรือพบปะกันนั้นครูแต่ละคนจะพูดคุยทักทายกันด้วยความเป็นมิตร ครูร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ผ่อนคลายและสรรหาเรื่องราวสนุกสนานมาเล่าสู่กันฟัง จากการสังเกตพบว่าแม้จะอาวุโสเพียงใดก็ตามครูทุกคนจะร่วมวงสนทนาและร่วมกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์กันอย่างกลมกลืน นอกจากนี้ครูมักจะมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ที่ตนได้รับรู้มาถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงานได้ทราบและแสดงความคิดเห็นกันอย่างหลากหลาย บางเรื่องที่มีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน ครูคนอื่น ๆก็จะเสนอแนะและให้คำปรึกษาอย่างเปิดเผย เช่น ในเรื่องของการพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียน การส่งนักเรียนเป็นตัวแทนโรงเรียนเข้าร่วมการประกวดแข่งขันในระดับต่าง ๆ การได้รับรางวัลของครู เป็นต้น นอกจากนี้ครูยังให้ความใส่ใจและให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในเรื่องต่าง ๆตามที่เห็นสมควรอีกด้วย จึงทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์และให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกันมากกว่าในฐานะเพียงเพื่อนร่วมงาน กล่าวคือ บางคนเคารพนับถือกันในฐานะของญาติผู้ใหญ่ ผู้มีพระคุณหรือสนิทสนมกันจนเป็นเพื่อนสนิท ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . ครูนิตยานี่เคยเป็นเพื่อนเรียนรุ่นเดียวกันที่นี่หลายปีมาแล้วนะแต่มาสนิทกันตอนมาทำงานเขาจะเป็นคนมีน้ำใจกับเพื่อน ทำงานเก่ง เป็นคนคล่องตัว ไม่เรื่องมาก อย่างตอนที่พี่จัดกิจกรรมบูรณาการวันพ่อของชั้น ป.3 เวลาพี่มีปัญหาอะไรเขาจะกุลีกุจอมาช่วยทำ ช่วยเตรียมงาน เวลาไปได้ข่าวคราวอะไรใหม่ ๆเขาจะเอามาเล่าสู่กันฟังตลอดกับครูคนอื่น ๆเขาก็จะเป็นแบบนี้ มีอะไรช่วยใครได้เขาจะอาสางานแล้วก็รับผิดชอบ ไว้ใจได้. . .

(ครู 7, 8 กุมภาพันธ์ 2552)

การที่บุคลากรทำงานร่วมกันในลักษณะการยอมรับและให้โอกาสนั้นส่งผลให้ครูได้มีโอกาส

เรียนรู้ผ่านกระบวนการทำงาน ซึ่งทำให้ครูเห็นคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์การ เห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อตัวครูและต่อผลสำเร็จของงาน ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในความสัมพันธ์ที่ได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความพึงพอใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ครูได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบงานที่ยากและท้าทาย มีโอกาสแสดงความสามารถ ซึ่งการยอมรับและให้โอกาสที่เกิดขึ้นในโรงเรียนแห่งนี้เกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไขสำคัญ คือ ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียนประกอบกับบรรยากาศการทำงานที่มีการสื่อสารทางบวกและมีปฏิสัมพันธ์ที่เป็นมิตรต่อกันส่งผลให้ครูแต่ละคนรู้สึกวางใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และให้การยอมรับในศักยภาพการทำงานที่แตกต่างกัน

5. การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล

ภาระงานของครูตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ทำให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานทั้งในลักษณะเป็นรายบุคคลและการทำงานเป็นทีม ซึ่งแสดงถึงการกระจายอำนาจของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพและความรับผิดชอบของครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้มีศักยภาพ ความเชื่อมั่น และมีแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคลากรในโรงเรียนว่าผู้บริหารได้ใส่ใจต่อผลสำเร็จของงานทุกงานที่มอบหมายอย่างยิ่งจนสามารถกล่าวอย่างมั่นใจว่า "ผู้บริหารเป็นคนมุ่งมั่นกับงาน" ดังนั้นในการทำงานร่วมกันจึงพบว่าการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการทำงานเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ผลักดันให้การทำงานในกระบวนการต่าง ๆสามารถดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและจริงจังจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งที่เป็นการนิเทศติดตามงานโดยผู้บริหารและดำเนินการโดยคณะทำงานที่ได้รับมอบหมาย โรงเรียนมีระบบการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการทำงานในลักษณะของการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และประเมินผลการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การติดตามงานอย่างต่อเนื่อง

การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการทำงานเป็นกระบวนการหนึ่งในระบบการเรียนรู้ซึ่งโรงเรียนดำเนินการโดยคณะกรรมการนิเทศภายใน ประกอบด้วย หัวหน้างานวิชาการและหัวหน้าช่วงชั้นแต่ละช่วงชั้น ทั้งนี้ครูอธิบายว่าการนิเทศภายในที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะของกัลยาณมิตรนิเทศ เป็นการนิเทศที่มุ่งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากกว่าการจับผิดหรือแสดงอำนาจ อิทธิพลในการควบคุมตรวจสอบ เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรครูในโรงเรียนเป็นไปในลักษณะของเพื่อนร่วมงานไม่ได้เคร่งครัดตามโครงสร้างทางราชการมากนัก ส่วนผู้บริหารมีบทบาทในการนิเทศแบบเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อให้ทราบสภาพการจัดการเรียนการสอนของครูและหาวิธีการสนับสนุนช่วยเหลือให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการนิเทศติดตามงานทั้งหลายที่มอบหมายทั้งภาระงานตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้และภาระงานที่ต้องดำเนินการตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดโดยผ่านทางผู้บริหาร ผู้บริหารติดตามความคืบหน้าของการทำงานอย่างไม่ปล่อยปละละเลย ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ครูได้มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จทันตามกำหนดระยะเวลา และยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อการทำงานของครูทุกคนซึ่งเป็นแบบอย่างแก่ครูในด้านการทำงานด้วยความรับผิดชอบ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . ผอ. ท่านจะไม่ค่อยออกไปไหน ไม่เห็นไปไหนนะ นอกจากจะมีประชุม ท่านจะอยู่โรงเรียนตลอด มาตั้งแต่เช้าแล้วก็กลับเป็นคนสุดท้าย ตอนเช้าก็จะประชุมครู มีหนังสือจากเขตฯ จากอะไรก็เอามาแจ้งแล้วก็ตามงาน ว่างานแต่ละอย่างไปถึงไหนแล้ว ท่านจะทำอย่างนี้ตลอด แล้วท่านจะบอกเสมอเลยว่า ". . . ท.ท.ท. ทำทันที. . . ทำทันที" ครูที่นี่ก็จะรู้จะได้ยินมาตลอด แล้วก็ถือปฏิบัติกันมา. . .

(ครู 16, 29 มีนาคม 2552)

โรงเรียนมีการนิเทศติดตามงานอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการประชุมคณะครูเป็นประจำทุกเช้า นอกจากนี้ยังได้ใช้แนวปฏิบัติร่วมที่ยอมรับร่วมกันเป็นกลไกในการนิเทศติดตามงาน ดังเช่น โรงเรียนมีข้อตกลงเรื่องการส่งงาน การส่งแผนการสอนทุกวันศุกร์ ผู้บริหารตรวจแผนการสอนของครูทุกคนด้วยความเอาใจใส่ โดยมุ่งเน้นให้ครูพยายามพัฒนาแผนการสอนและจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้มาก

. . .แผนการสอนที่ส่งเนี่ย ผอ.ก็จะดูละเอียด อย่างบางที่พิมพ์ผิดท่านจะรู้เลย ก็เอาดินสอวงไว้ให้ไปแก้ไข หรืออย่างกิจกรรมการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์ [ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง] ท่านก็จะเขียนเสนอแนะมาเลยว่า "ให้ไปดูมาใหม่ ผมว่าควรจะเป็นอย่างนี้ อย่างนี้นะ" เวลาครูไปรับแผนฯ คืนมาก็จะลุ้นกันว่าจะผ่านหรือเปล่า มีที่ผิดไหม ก็ถือว่าเข้มงวดเรื่องนี้อยู่โดยเฉพาะเรื่องวิชาการ เรื่องระเบียบวินัย แต่ในความเห็นของแม่ก็ว่าดีนะ เพราะทุกงาน ผอ.ก็จะเป็นแบบนี้ คือเป็นคนเอาใจใส่ เอางานเป็นตัวตั้งเลย งานที่ครูส่งทุกงานท่านจะตรวจ จะดูจริงจัง ไม่ใช่แค่เซ็นต์ๆไป ครูเราเองเวลาทำอะไรก็จะตั้งใจด้วย. . .

(ครู 15, 28 มีนาคม 2552)

นอกจากการติดตามงานที่มอบหมายด้านเอกสารหลักฐานแล้ว ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอในลักษณะของการสังเกตการสอนเพื่อนำข้อมูลมาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู

5.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

หลังจากผู้บริหารและคณะกรรมการนิเทศภายในของโรงเรียนได้ดำเนินการนิเทศติดตามการทำงานของครูในแต่ละครั้งแล้วนั้นจะนำสิ่งที่ได้สังเกตและจดบันทึกไว้มาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู ซึ่งโดยบุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่เป็นคนพูดตรงไปตรงมาจึงมักจะให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะการพูดคุยแบบตัวต่อตัว เป็นรายบุคคล และเปิดเผย

. . . ถ้าเห็นอะไรไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ท่านก็จะเดินมาบอกกับครูโดยตรงเลย อย่างเช่นเรื่องที่เด็กชอบทำเสียงโห่ หิ้ว ในห้องเวลาดีใจหรือพอใจอย่างนี้ ท่านก็จะบอกครูว่า "ไม่สุภาพนะ อยากให้ครูฝึกให้เด็กเป็นคนมีมารยาทที่ดีงาม" เดี๋ยวนี้ก็จะใช้วิธีการปรบมือแทน บางอย่างเราอาจจะดูว่าเข้มงวด แต่ก็ต้องยอมรับว่าด้วยเหตุด้วยผลแล้ว ที่ท่านพูดก็ถูกจริงๆนั่นแหละ. . .

(ครู 9, 24 ตุลาคม 2552)

รวมทั้งใช้วิธีการให้ข้อเสนอแนะในภาพรวมในที่ประชุมคณะครู เช่น ความตรงต่อเวลาในการเข้าสอน การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูแก่นักเรียนและชุมชน การเน้นย้ำเรื่องระเบียบวินัยของนักเรียน เป็นต้น ส่วนคณะกรรมการนิเทศภายในให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะของการสะท้อนผลในสิ่งที่พบจากการนิเทศชั้นเรียนทั้งในส่วนที่เป็นจุดเด่นก็ได้ให้กำลังใจด้วยการพูดและเขียนบันทึกในสมุดนิเทศของครู จัดทำรายงานผลการนิเทศเสนอต่อผู้บริหาร รวมทั้งส่วนที่เป็นจุดด้อยที่ควรปรับปรุงแก้ไข โดยส่วนใหญ่เป็นการให้ข้อเสนอแนะจากประสบการณ์การปฏิบัติของครูผู้นิเทศเองและประสบการณ์จากการได้เคยไปศึกษาเรียนรู้จากที่อื่นๆประกอบกัน ทั้งนี้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับของคณะกรรมการนิเทศภายในมักจะใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการมากนัก ด้วยบุคลิกลักษณะของการเป็นคนเปิดเผยของครูและการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

. . . ก็ไม่ได้ซีเรียส ว่า "ฉันมานิเทศเธอนะ" อย่างนั้นหรอก แต่ส่วนใหญ่จะไปสังเกตการสอน ดูเอกสารบ้าง แล้วก็มานั่งพูดคุยกันมากกว่า อย่างครูบางคนเขาไม่ค่อยเก่ง เรื่องสอนแบบ

ใช้ mind mapping [ผังความคิด] เขาก็จะถามว่าวิชานี้ ๆ อย่างวิชาภาษาไทยเรื่องนี้เขาจะทำยังไง จะกระตุ้นเด็กยังไง เด็กถึงจะแตก mind map ได้เยอะกว่านี้ คณะที่ไปนิเทศก็จะเอาประสบการณ์มาเล่าสู่กันฟังว่าพี่ทำอย่างงี้ ๆ บางทีก็เอาตัวอย่างของเราหรือของครูคนอื่น ๆที่ทำดี ๆมาให้เขาดูด้วย. . .

(ครู 10, 10 มกราคม 2552)

ซึ่งนอกจากการนิเทศติดตามและให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการจัดการเรียนการสอน แล้วสิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญอีกเรื่องหนึ่งคือการวิจัยในชั้นเรียน เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่สำหรับครูและเป็นภาระงานที่ต้องใช้ทักษะและความเข้าใจในหลายด้านประกอบกัน ซึ่งผู้บริหารมอบหมายให้ฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการสนับสนุนช่วยเหลือและติดตามการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู ดังนั้นโรงเรียนจึงมีกิจกรรมพัฒนาการทำวิจัยในชั้นเรียนแก่ครูเป็นระยะตามกระบวนการของการทำวิจัย ตั้งแต่การสำรวจสภาพการกำหนดปัญหาการวิจัย การเขียนวัตถุประสงค์การวิจัย การดำเนินการ การใช้สถิติที่เหมาะสม รวมไปจนถึงการเขียนรายงานการวิจัย โดยฝ่ายวิชาการกำหนดช่วงเวลาของการฝึกอบรมครู ติดตาม และรายงานความก้าวหน้าของครูอย่างจริงจังและรับทราบร่วมกัน

5.3 การประเมินผลการทำงาน

การประเมินผลการทำงานส่วนใหญ่เน้นการประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนาตามขั้นตอนของวงจรคุณภาพ รวมทั้งใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูประกอบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเป็นมาตรฐานการทำงานแก่ครูทุกคนตามข้อตกลงที่ยอมรับร่วมกัน ทั้งนี้การประเมินผลเพื่อปรับปรุงการทำงานแต่ละขั้นตอนนั้นได้ประเมินผลตามเกณฑ์ของตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละกระบวนการ โรงเรียนมีแบบบันทึกมาตรฐานซึ่งเป็นเอกสารหลักฐานของการดำเนินกิจกรรมตามวิธีการที่โรงเรียนกำหนดหรือออกแบบไว้ ดังตารางที่ 7 ตารางออกแบบระบบการเรียนรู้ เช่น แบบบันทึกการวิเคราะห์หลักสูตร แบบบันทึกการออกแบบหน่วยการเรียนรู้ แบบบันทึกผลการประเมินการออกแบบแผนการจัดการเรียนรู้ และรายงานผลการจัดการเรียนรู้รายปี เป็นต้น ซึ่งมีไว้เพื่อให้ครูนำมาใช้ประเมินผลให้ระดับคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพที่กำหนด เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขในรายการที่มีระดับคุณภาพไม่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนด ทั้งนี้เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ในแต่ละภาคเรียนครูทุกคนได้จัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนแต่ละคนตามแบบบันทึก ปพ.5 ปพ.6 และปพ. 8 จากนั้นจัดทำสารสนเทศจากผลการดำเนินงานระบบการเรียนรู้รวมของโรงเรียน คณะครูประชุมเพื่อดำเนินการประเมินทบทวนระบบการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามระบบที่ได้ออกแบบไว้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดแต่ละรายการ และนำมาเขียนรายงานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนต่อไป กระบวนการประเมินผลการทำงานตามรูปแบบระบบคุณภาพนี้เป็นเรื่องใหม่ที่ครูยอมรับว่ามีรายละเอียดค่อนข้างมาก แต่กระนั้นครูก็ยอมรับว่าการประเมินผลการทำงานมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการทำงาน เนื่องจากผลการประเมินนี้เองที่ทำให้ครูได้ทราบถึงผลสำเร็จของการทำงานและข้อบกพร่องของการทำงานซึ่งจะได้หาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

. . . การประเมินทบทวนเป็นงานที่ต้องรวมหัวกันทุกคนเลย ครูหลายคนก็บอกว่ายาก รายละเอียดก็เยอะ แต่พอเราได้ทำกันจริง ๆก็เห็นเลยว่าโรงเรียนเรายังมีส่วนบกพร่องตรงไหน คือถ้าเราไม่มีประเมินทบทวนเราก็คิดว่าเราทำได้ดีแล้ว แต่ก็ไม่รู้ดีในระดับไหน หรือถ้าไม่ดี มันไม่ดี มีปัญหาตรงไหนก็ไม่รู้ แต่รายการที่เราเอามาทำประเมินทบทวนจะบอกเลยว่าด้านกระบวนการมีคุณภาพระดับไหน ด้านผลลัพธ์คำนวณออกมาแล้วได้คุณภาพระดับไหน มันจะบอกได้. . .

(ครู 12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

ดังนั้นในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมอื่น ๆโรงเรียนจึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานด้านการประเมินผลทุกครั้ง และทุกครั้งฝ่ายประเมินผลจะทำหน้าที่ของตนอย่างแข็งขัน สังเกตได้จากการจัดกิจกรรมนิทรรศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง พบว่าครูที่ทำหน้าที่ประเมินผลได้เดินแจกแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมให้กับผู้ร่วมงานได้ตอบอย่างเป็นกิจจะลักษณะ เมื่อสิ้นสุดการจัดกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆนั้น บุคลากรทุกคนมาร่วมประชุมสรุปผลการดำเนินงานและให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ฝ่ายประเมินผลและผู้รับผิดชอบโครงการได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเสนอต่อที่ประชุมในโอกาสต่อมาและจัดทำรายงานโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการเสนอต่อหัวหน้ากลุ่มงานและผู้บริหารตามลำดับ

การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลที่เกิดขึ้นเหล่านี้มีส่วนสำคัญที่ผลักดันให้โรงเรียนดำเนินงานจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบตามกระบวนการที่ได้ออกแบบและเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่องและมุ่งประสิทธิผลการทำงาน รวมทั้งความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียนที่ยอมรับในกฎเกณฑ์ กติกาที่ใช้ในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการทำงานร่วมกัน ประกอบกับการมีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานด้านการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลของครู รวมถึงบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ มีการสื่อสารทางบวก และความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนที่มีส่วนสนับสนุนให้การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการทำงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่ายุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเพื่อผลักดันให้การดำเนินงานตามกระบวนการในระบบการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน การยอมรับและให้โอกาส และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล ซึ่งการเกิดยุทธศาสตร์เหล่านี้ขึ้นได้นั้น พบว่าได้รับอิทธิพลจากเงื่อนไขสำคัญ 2 ลักษณะ คือ เงื่อนไขเชิงบริบทและเงื่อนไขสอดแทรก

ตอนที่ 4 เงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการใช้ยุทธศาสตร์

การเกิดยุทธศาสตร์การทำงานเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการในระบบการเรียนรู้ของโรงเรียนซึ่งเป็นพื้นที่วิจัยนั้นถือได้ว่ามีความเฉพาะเจาะจงกับเงื่อนไข 2 ลักษณะ คือ เงื่อนไขเชิงบริบทและเงื่อนไขสอดแทรก โดยเงื่อนไขเชิงบริบทมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะของบุคคล การกระทำหรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสนับสนุนทางวิชาการ การมีส่วนร่วมของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากร ส่วนเงื่อนไขสอดแทรกมีความเกี่ยวข้องกับสภาวการณ์ที่แวดล้อมการกระทำ ปฏิสัมพันธ์ และการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมหลักขององค์การ บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ และการสนับสนุนจากองค์การภายนอก มีรายละเอียดดังนี้

1. เงื่อนไขเชิงบริบท

เงื่อนไขเชิงบริบทที่มีอิทธิพลต่อการใช้ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสนับสนุนทางวิชาการ การมีส่วนร่วมของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ดังนี้

1.1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม

วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นจุดหมายปลายทางของการจัดการศึกษาที่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของบุคคลดังกล่าว โดยได้มาร่วมกันระดมความคิดผ่านกระบวนการประชุมปรึกษาหารือเพื่อวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน รวมถึงสภาวะแวดล้อมที่เป็นโอกาส

และอุปสรรคสำหรับการจัดการศึกษาของโรงเรียนแล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่ยอมรับร่วมกัน ทั้งนี้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้มีการปรับเปลี่ยนมาเป็นระยะเพื่อให้มีความสอดคล้องตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและการมีจุดเน้นในด้านใดเป็นพิเศษ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . แต่ก่อนวิสัยทัศน์ของเราจะบอกคุณภาพของนักเรียนออกมาเป็นหลายข้อ ทั้งเรื่องการเรียน ความประพฤติ . . . คือออกจะยาวมาก เราก็ใช้วิสัยทัศน์นั้นอยู่ประมาณ 3 ปี ก็เห็นว่าโรงเรียนทำได้ไม่บรรลุ เพราะสาเหตุหลายอย่าง ทั้งครู ทั้งงบประมาณ ทั้งความพร้อมอื่น ๆที่จะมาสนับสนุนด้วย ก็เลยเอามาวิเคราะห์กันใหม่ปรับใหม่ให้มันเข้ากับโรงเรียน เข้ากับสิ่งที่โรงเรียนจะทำได้สำเร็จด้วย ตอนประชุมก็ให้ครูได้ช่วยกันเสนอในสิ่งที่ครูคิดว่าตัวเองตั้งใจจะทำ แล้วก็เชื่อมั่นว่าตัวเองจะทำได้ ก็เสนอกันออกมาพร้อมกับวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในแล้วก็ภายนอกโรงเรียนประกอบกันหลายส่วน. . .

(ครู 11, 24 ตุลาคม 2552)

ผู้บริหารกล่าวถึงแนวคิดของการปรับวิสัยทัศน์ว่า

. . . ก็ได้ปรับแก้ไปบ้างครับ เพราะแต่ก่อนเราก็ใส่เป้าหมายของการพัฒนาลงไปในวิสัยทัศน์หมดเลย มันก็เยอะ แต่พอเอามาใช้แล้วบางอย่างก็ไม่ค่อยเหมาะกับโรงเรียนเรา มันไม่ค่อยมีจุดเน้นที่ชัดเจนครับ จนบางทีครูเขาก็จำไม่ได้ ผมกับครูทีมพัฒนาไปอบรมเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคุณภาพมา เราก็เอามาพิจารณากับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเรา ก็เห็นตรงกันว่าอยากจะปรับให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน มีพลังที่จะพัฒนามากกว่านี้ ก็ใช้วิธีการ SWOT เหมือนเดิมครับ แต่เราจะอภิปราย แสดงความคิดเห็นกันรอบด้านมากขึ้น แล้วก็ให้ครูมีส่วนร่วมจริงจัง เพราะภาระงานอะไรต่าง ๆก็ต้องพึ่งครูเป็นสำคัญ ก็อยากให้ครูรู้สึกว่าเป็นความรับผิดชอบและต้องการให้โรงเรียนเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ด้วยตัวครูเองครับ แล้วก็ประกอบกับพิจารณาด้วยว่าเราจะสามารถทำได้อย่างที่กำหนดไหม ซึ่งก็ยังเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนอยู่เหมือนเดิมครับ. . .

(ผู้บริหาร 1, 18 มกราคม 2552)

นอกจากการประชุมปรึกษาหารือ รับฟังข้อมูล ความคิดเห็น และความต้องการจากครูผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการแล้วนั้น วิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดขึ้นมีพื้นฐานสำคัญมาจากการที่บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารใส่ใจกับการบริหารงานโรงเรียนและเอาใจใส่ต่อการให้การสนับสนุนการทำงานของครูในรูปแบบต่าง ๆที่จะสามารถดำเนินการได้เพื่อผลักดันให้ครูพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีคุณภาพ ตามอุดมการณ์ในการทำงานของผู้บริหารเองและเพื่อให้บรรลุจุดหมายของการศึกษาที่ชาติต้องการ ". . . ในความคิดของผม ผมคิดว่าผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องทำงานที่โรงเรียน ที่ทำงานของ ผอ.คือโรงเรียน ไม่ใช่ตามร้านอาหาร เพราะการพัฒนานักเรียนต้องสำคัญที่สุด ไม่ใช่มัวแต่ไปหาเงิน หาทรัพยากรจากภายนอก. . ." (ผู้บริหาร 1, 18 มกราคม 2552) ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับการนิเทศติดตามการทำงานเพื่อทราบถึงสภาพการทำงานของครูและใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างกันแลกเปลี่ยนข้อมูลและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่เป็นประจำ ซึ่งตลอดระยะเวลาของการทำงานผู้บริหารได้พยายามกระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูได้ปรับแนวความคิดและปรับเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานนั่นคือวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างจริงจัง ผู้บริหารพยายามชักจูงและอธิบายถึงความจำเป็นที่ครูต้องปรับรูปแบบการทำงานให้มีมาตรฐาน สอดรับกับการประเมินคุณภาพการศึกษา จึงทำให้วิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียนไม่ใช่เพียงเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของครูในการกำหนดเป้าหมายการทำงานซึ่งเป็นภาพความสำเร็จที่ต้องการเท่านั้น แต่ตลอดระยะเวลาในการ

ทำงานร่วมกัน บุคลากรได้มีการปรับแนวความคิดในการทำงานเข้าหากันเพื่อให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ที่ทุกคนยอมรับ ทั้งนี้วิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นนอกจากจะมีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนแล้วยังได้มีส่วนสร้างแรงจูงใจให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายการทำงานของตนเองและของโรงเรียนในลักษณะของการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แต่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จขึ้นได้ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . วิสัยทัศน์ของเราก็ถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ดี เพราะมันชัดเจนว่าเราจะจัดการศึกษายังไง มีความชัดเจนที่จะพัฒนานักเรียนให้ได้ตามมาตรฐาน มาตรฐานของ สมศ. ถ้าในการประเมินคุณภาพนักเรียนก็เช็คตามมาตรฐานผู้เรียน 7 มาตรฐาน อย่างที่เราเคยได้รับการประเมินมาแล้ว ก็เอามาจับเลย แล้วในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนของเราก็จะมีเรื่องการพัฒนาครูด้วย ให้เป็นอย่างครูมืออาชีพ ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เราว่า เอ้อ. . .เราจะพัฒนานักเรียนเนี่ยครูจะต้องเก่งนะ ต้องมีเทคนิค มีนวัตกรรมดี ๆมาใช้ สอนเด็กให้เขาชอบการเรียนแล้วครูเองก็มีความก้าวหน้าด้วย. . .

(ครู 12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

วิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดขึ้นเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่ทำให้เกิดการทำงานในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเนื่องจากทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่กำหนดขึ้นนั้นเกิดจากความต้องการของครูและเป็นเป้าหมายที่บุคลากรยอมรับร่วมกันจึงก่อให้เกิดการทำงานในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ และร่วมกันรับผิดชอบจนกระทั่งงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 การสนับสนุนทางวิชาการ

การทำงานด้วยระบบคุณภาพประกอบกับอิทธิพลของเงื่อนไขเชิงสาเหตุทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียนดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ได้ส่งผลให้ครูต้องรับผิดชอบภาระงานที่แปลกใหม่และมีความท้าทายโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับครูผู้ปฏิบัติงานที่เคยชินกับระบบการทำงานแบบเดิมมาเป็นระยะเวลานาน อีกทั้งการทำงานที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาด้วยแล้วยิ่งทำให้ครูหลายคนรู้สึกไม่มั่นใจและกังวลใจต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นในการขับเคลื่อนการทำงานตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับการสนับสนุนทางวิชาการแก่ครู ทั้งนี้เพื่อให้ครูมีศักยภาพที่จำเป็นสำหรับการทำงานและเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองในการรับผิดชอบงานต่าง ๆมากยิ่งขึ้น การสนับสนุนทางวิชาการที่เกิดขึ้นในโรงเรียนแห่งนี้เป็นการสนับสนุนทางวิชาการทั้งทางด้านบุคคล (expert) หรืออาจจะเรียกว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ วิทยากรหรือพี่เลี้ยงในการถ่ายทอดความรู้ พัฒนาทักษะความชำนาญ และเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือในการทำงาน และในลักษณะของการสนับสนุนทางวิชาการด้านสื่อต่าง ๆ (material) ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น เอกสารทางวิชาการ เอกสารเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และนวัตกรรมต่าง ๆ เป็นต้น การสนับสนุนทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้นได้มีวิทยากรของโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพเป็นบุคคลหลักในการถ่ายทอดแนวความคิด วิธีปฏิบัติ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานระบบคุณภาพ โดยการประชุมสัมมนา ศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดี และจัดกิจกรรมให้โรงเรียนได้นำผลงานไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่น ๆที่ร่วมโครงการซึ่งมีประสบการณ์และพัฒนาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในแต่ละระบบของแต่ละโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จ ครูได้ศึกษาเรียนรู้จากทั้งบุคคลที่มีประสบการณ์การทำงานจริง มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียน และเรียนรู้จากสื่อนวัตกรรมที่ใช้ในการพัฒนาระบบคุณภาพจนเกิดผลสัมฤทธิ์ ครูมีโอกาสเปิดโลกทัศน์ เปิดมุมมองทางความคิดรับประสบการณ์และสร้างเครือข่ายในการทำงานที่กว้างขวางยิ่งขึ้น การสนับสนุนทางวิชาการที่เกิดขึ้นมีทั้งใน

รูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการต่างได้มีส่วนช่วยสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย

นอกจากการสนับสนุนทางวิชาการจากองค์การภายนอกแล้วพบว่าการทำงานร่วมกันในโรงเรียนเองได้มีส่วนสำคัญที่ให้การสนับสนุนทางวิชาการแก่ครู กล่าวคือผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ครูที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านเข้ามามีส่วนร่วมในการสอนงานแก่ครูคนอื่น ๆ โดยการแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน เป็นวิทยากรอย่างเป็นทางการ อีกทั้งกระตุ้นจูงใจให้ครูทุกคนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ได้แก่ กิจกรรมประชุมสัมมนาทางวิชาการบุคลากรภายในโรงเรียน จัดกิจกรรมอบรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนต่อเนื่องหลังจากครูคนใดคนหนึ่งเป็นตัวแทนโรงเรียนเข้ารับการฝึกอบรมจากองค์การภายนอก มอบหมายให้ครูเป็นคณะกรรมการนิเทศภายใน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นพี่เลี้ยงดูแลสนับสนุนเพื่อนครูในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการทำวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น

. . . ครูเรานี่แหละที่ช่วยกัน อย่างเรื่องทำวิจัยพี่ก็เคยทำมาแล้ว ได้ค.ศ.3มาแล้วตั้งแต่รุ่นแรก ๆ ก็จะเข้าใจวิธีการทำงาน ทำเอกสารวิชาการ ก็เลยได้ช่วยคนอื่น ๆที่เขาเพิ่งจะขอ [ขอเลื่อนวิทยฐานะเป็นครูชำนาญการพิเศษ] ก็จะช่วยดูให้ อ่านงานให้ ตรงไหนยังทำไม่เป็น เขาไม่เข้าใจก็มาปรึกษากันช่วยดู ผอ.เองก็สนับสนุนนะ คุยกันแล้วก็เข้าใจตรงกัน ท่านก็อยากให้พี่ช่วยครูคนอื่น ๆให้ผ่านกันเยอะ ๆ เวลาเอามาทำก็จะได้ทำเป็นทุกคน ในที่ประชุมท่านก็เลยบอกเลยว่าให้ฝ่ายวิชาการเป็นหลักจัดกิจกรรม หาเอกสาร ตัวอย่างอะไรต่าง ๆที่จะหาได้มาช่วยกัน แล้วก็เป็นเรื่องการจัดบูรณาการ การทำหน่วย [หน่วยการเรียนรู้] การใช้ mind mapping ก็จะมีทีมพัฒนาของโรงเรียนที่จะคอยช่วย แนะนำครูคนที่เขายังไม่เก่ง. . .

(ครู 10, 10 มกราคม 2552)

ผู้บริหารได้ให้ความใส่ใจต่อการให้ข้อเสนอแนะ สอนงาน และเป็นที่ปรึกษาทางด้านวิชาการที่จำเป็นสำหรับการทำงานของครูจนปรากฏเป็นที่ยอมรับแก่ครูในโรงเรียนโดยทั่วกัน ดังคำกล่าวของครูที่ว่า ". . . งานบางอย่างที่ครูไม่รู้ ท่านผอ.จะบอกตลอดว่า "ถ้าไม่รู้ ไม่เข้าใจตรงไหน ก็ให้มาถามผม" ท่านก็จะไปค้น ไปหามาบอกให้ จะไม่ปล่อยให้ผ่าน ๆไป จนท่านได้ผอ.เชี่ยวชาญ ก็ถือว่าเป็นจุดเด่นของท่าน ครูทุกคนก็ยอมรับว่าท่านเป็นคนที่เอาใจใส่กับการทำงานจริง แล้วก็เก่งจริง. . ." (ครู 9, 24 ตุลาคม 2552) นอกจากนี้ผู้บริหารยังสนับสนุนให้บรรณารักษ์ห้องสมุดของโรงเรียนร่วมกับครูวิชาการของโรงเรียนจัดหาเอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และนวัตกรรมต่าง ๆมารวบรวมไว้สำหรับบริการเพื่อให้ครูได้มาศึกษา ค้นคว้า นำไปใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย สนับสนุนงบประมาณในการปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ตของโรงเรียนเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและนวัตกรรมทางการศึกษาที่แปลกใหม่ได้ทัดเทียมกับโรงเรียนอื่น ๆ สำหรับครูที่ไม่มีวุฒิปริญญาตรีผู้บริหารสนับสนุนและกระตุ้นจูงใจให้ครูเข้าศึกษาต่อเพื่อให้มีวุฒิการศึกษาตามกำหนดแห่งมาตรฐานวิชาชีพซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อครูในการพัฒนางานและสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ แม้ครูบางคนปฏิเสธด้วยเหตุผลด้านความอาวุโสหรือข้อขัดข้องส่วนตัวอื่น ๆก็ตามแต่ผู้บริหารได้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแก่ครูอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งครูตัดสินใจไปศึกษาต่อและสามารถศึกษาจนสำเร็จระดับปริญญาตรีแม้วัยใกล้เกษียณอายุราชการแล้วก็ตาม ความสำเร็จนี้นำมาซึ่งความภาคภูมิใจในตนเองแก่ครูผู้นั้น ทั้งก่อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้แก่นักเรียนและส่งผลให้ครูมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารและระลึกถึงความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มีต่อตนเองทำให้ครูมีความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้บริหารและมีความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมากยิ่งขึ้น

. . . ตอนแรกจะไม่ไปเลย ยังไงก็ไม่ไป เพราะแม่ก็อายุเยอะแล้ว จะให้ไปเรียนกับเด็ก ๆรุ่นลูกรุ่นหลานมันก็คงไม่ไหว แต่ ผอ.วินัยนี่แหละ ท่านจะคะยั้นคะยอทุกวัน "ไปเถอะพี่ ไปแล้วก็จะได้วุฒิไปพัฒนาตัวเอง จะได้เอาความรู้มาพัฒนาเด็กด้วย. . .มันไม่ยาก. . .มันไม่ยาก" ท่านก็จะมาพูดทุกวัน ๆ แม่

ก็เลยยอม สุดท้ายก็เรียนจบมาจนได้ ก็จะนึกถึงท่านตลอด ถ้าไม่มีท่านสนับสนุนแม่ก็คงไม่มีวุฒิเหมือนคนอื่นๆเขา ก็ภูมิใจในตัวเองด้วย ครูที่โรงเรียนเขาก็ดีใจกับเราด้วย. . .

(ครู 15, 28 มกราคม 2552)

การสนับสนุนทางวิชาการที่เกิดขึ้นนี้เองได้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้ ในด้านความรู้สำหรับการทำงานระบบคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งทำให้ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีความสามารถในการทำงานจนเกิดผลสำเร็จ ทั้งนี้การที่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเอาใจใส่ต่อการสนับสนุนทางวิชาการนั้นนอกจากจะส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานแล้วยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความจริงใจต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจของบุคลากรในโรงเรียน

1.3 การมีส่วนร่วมของครู

จากการศึกษาพบว่าลักษณะการมีส่วนร่วมในการทำงานของครูแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การได้รับโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมและการให้ความหมายต่อการเข้าร่วมการทำงานแต่ละงาน ทั้งนี้การสร้างความตระหนักในคุณค่าของการทำงานและกระตุ้นจูงใจให้ครูเห็นความสำคัญของตนเองต่อการทำงานนั้นเป็นวิธีการที่โรงเรียนได้นำมาใช้ผลักดันให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการทำงานของครูเป็นการแบ่งเบาภาระงานที่ต้องดำเนินการไปยังครูแต่ละคนให้ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบและช่วยเหลือซึ่งกันและกันส่งผลให้สามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนดทั้งยังเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลผ่านกระบวนการทำงานไปพร้อมๆกัน ลักษณะการมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียนแห่งนี้แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ การให้การสนับสนุน การให้ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างจริงจัง กล่าวคือ

1) การให้การสนับสนุน มีระดับของการมีส่วนร่วมของครูค่อนข้างน้อย ทั้งนี้อาจเกิดจากครูไม่มีความชำนาญในการรับผิดชอบภาระงานนั้นๆ ครูจึงไม่ได้มีบทบาทต่องานนั้นๆโดยตรงหรือไม่ได้ริเริ่มงานนั้น ซึ่งอาจรวมไปถึงการที่ครูไม่ได้เห็นความสำคัญของภาระงานนั้นมากเท่าที่ควรจึงไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างจริงจัง ทั้งนี้ครูก็ไม่ได้ปฏิเสธหรือขัดขวางการทำงานแต่อย่างใด แต่ยังคงให้การสนับสนุนในรูปแบบอื่นๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นในลักษณะเสนอแนะทางเลือกประกอบการตัดสินใจสำหรับผู้รับผิดชอบงานหลัก ให้การสนับสนุนทรัพยากรหรืออนุญาตให้นักเรียนในความดูแลมาร่วมกิจกรรมหรือมาช่วยเหลืองานตามที่ได้รับการร้องขอ รวมถึงถามไถ่ความคืบหน้าและให้กำลังใจคณะทำงานตามโอกาส เป็นต้น

2) การให้ความร่วมมือ มีระดับของการมีส่วนร่วมของครูมากกว่าการเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน เนื่องจากครูมีระดับของความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานมากขึ้น ลักษณะของการให้ความร่วมมือ ได้แก่ การเสนอแนะความคิดเห็นที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับการทำงาน ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างจากความคิดเห็นของคนอื่นๆก็ได้พยายามอธิบายเหตุผลสนับสนุนความคิดของตนเอง แม้จะไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจหลักแต่ก็มีอำนาจในการกำหนดการดำเนินการบางอย่างที่เป็นกิจกรรมสนับสนุนอื่นๆตามภาระหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบและมีความสามารถ โดยอาจจะมีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีอำนาจและมีอิสระในการตัดสินใจในระดับหนึ่งเพื่อดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในฝ่ายของตน ซึ่งอาจจะต้องปรึกษาหารือกับบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักของงานนั้นๆเสียก่อน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญของการตัดสินใจหรือระดับของผลกระทบที่เกิดขึ้นกับ

งานโดยรวม จากการสังเกตพบว่าในการทำงานร่วมกันบุคลากรได้มีการจูงใจซึ่งกันและกันให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานในลักษณะการพูดโน้มน้าวใจ พูดให้ความเชื่อมั่นและขอความร่วมมือ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในภารกิจนั้น ๆ รวมทั้งผู้บริหารได้มอบหมายงานให้แก่บุคลากรรับผิดชอบอย่างทั่วถึงและพยายามส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อเปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนได้เรียนรู้ร่วมกันผ่านกระบวนการทำงาน และให้ครูได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จร่วมกันของทีม

3) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างจริงจัง มีระดับการมีส่วนร่วมของครูในระดับสูง เนื่องจากการได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือเป็นภาระที่ครูมีความสามารถและเชื่อมั่นว่าสามารถรับผิดชอบงานนั้นได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานนั้น ๆในระดับสูง ลักษณะการมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างจริงจัง ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่มงานอันเกิดจากความต้องการของครูเอง เช่น การทำวิจัยในชั้นเรียน อันเกิดจากสภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนของตน การพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ครูมีทักษะความสามารถเป็นจุดแข็งของตนเอง การทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบหลัก เป็นต้น โดยครูมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเป็นทางการ ครูแสดงความคิดเห็นอย่างหนักแน่นจริงจังด้วยข้อมูลและความคิดเห็นของตนเอง อีกทั้งได้พยายามชี้แจงอธิบาย และโน้มน้าวใจผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องให้คล้อยตามความคิดเห็นของตน เมื่อถึงขั้นตอนการดำเนินงานก็ลงมือดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทุ่มเท เอาใจใส่ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานนั้นสุดสุดลง นอกจากนี้ยังร่วมรับผิดชอบแก้ปัญหา หาแนวทางจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น จนกระทั่งงานนั้นสำเร็จลุล่วง ซึ่งแม้จะต้องทำงานอย่างหนักหรือต้องเสียสละตนเองมากกว่าคนอื่น ๆก็ยังคงมุ่งมั่นและมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง ซึ่งครูที่มีส่วนร่วมในลักษณะดังกล่าวมักจะเป็นครูที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีผลงานแห่งความสำเร็จอันเกิดจากความทุ่มเทและมุ่งมั่นของตนเองปรากฏชัดเจนมาแล้ว จนเป็นที่ยอมรับทั้งในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน เช่น ครูหัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ ครูหัวหน้าช่วงชั้น ครูทีมพัฒนาคุณภาพ และครูแกนนำในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น

ยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมของครูในลักษณะต่าง ๆ เช่น เมื่อโรงเรียนจัดนิทรรศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีครูนฤมลเป็นผู้รับผิดชอบหลักของโครงการนี้ ในการประชุมคณะครูเพื่อวางแผนการจัดนิทรรศการ ครูนฤมลเป็นผู้นำในการเสนอรูปแบบการจัดกิจกรรมโดยคร่าว ๆ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจในภาพรวมและทราบวัตถุประสงค์ของการจัดงาน ครูส่วนหนึ่งแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินกิจกรรมแต่ละขั้นตอนว่าควรจะมีกิจกรรมอะไรบ้าง มีสื่ออุปกรณ์อะไรที่ต้องใช้ ต้องประสานงานกับใคร ครูสามารถสนับสนุนช่วยเหลือในด้านใดได้บ้าง เป็นต้น รวมทั้งได้มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่คณะครูแต่ละฝ่ายโดยครูแต่ละคนเสนอตัวที่จะเข้าร่วมกิจกรรมในฝ่ายที่ตนเชื่อว่าตนมีความสามารถเพียงพอที่จะรับผิดชอบงาน เช่น การต้อนรับ พิธีกร เตรียมการแสดงของนักเรียน และการประสานงานกับชุมชน เป็นต้น ในการประชุมคณะครูเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานของแต่ละฝ่ายนั้นครูนฤมลมีบทบาทเป็นผู้นำในการอภิปรายและหาข้อยุติเพื่อการตัดสินใจจนกระทั่งเป็นที่เข้าใจตรงกัน คณะครูจึงแยกย้ายกันไปดำเนินงาน เตรียมการ และประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามบทบาทความรับผิดชอบในภาระงานของตน จากการสังเกตพบว่าครูบางคนไม่ได้แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมมากนัก แต่ยังคงให้ความสนใจ รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆและเสนอตัวที่จะเข้าร่วมทีมในฝ่ายที่ตนมีความสนิทสนมกันซึ่งที่ประชุมก็ไม่ได้ขัดข้อง หากฝ่ายงานใดยังไม่มีผู้เสนอตัวที่จะรับผิดชอบที่ประชุมจะร่วมกันพูดจูงใจให้ครูที่มีความสามารถในงานนั้น ๆได้ยินยอมที่จะรับผิดชอบในฝ่ายงานนั้น ๆด้วยตนเองโดยไม่ใช้การบังคับหรือฝืนใจกัน ในการเตรียมงานและการดำเนินงานจัดนิทรรศการนั้นครูแต่ละคนต่างรับผิดชอบงานในความรับผิดชอบของตนเอง แม้ระดับการมีส่วนร่วมจะแตกต่างกันไปในทั้ง 3 ลักษณะ แต่สิ่ง

สำคัญที่ผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงได้ นั่นคือความรู้สึกมุ่งผลสำเร็จของงาน ประกอบกับการยอมรับและเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน กล่าวคือ แม้ว่าครูจะไม่ได้มีส่วนร่วมในลักษณะการมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างจริงจังเท่าเทียมกันทุกคน แต่ครูก็เข้าใจและยอมรับสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่นำมาเป็นประเด็นในการสร้างความแตกแยกในองค์การ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า "... พี่นารีแกจะไม่ค่อยได้อยู่ร่วมในกิจกรรมเท่าไหร่ เพราะสามีแกไม่สบาย ลูกเต้าก็ไม่มี ก็เลยต้องรีบกลับ ส่วนใหญ่ก็จะช่วยงานของพี่เนตรเพราะเขาจะนัดกันมาทำในวันหยุดได้ ..." (ครู 4, 12 มิถุนายน 2552) ครูที่มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างจริงจังแสดงความคิดเห็นว่า

... โรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนของเราเนาะ โรงเรียนจะพัฒนาหรือไม่พัฒนาก็ขึ้นอยู่กับครู กับผู้บริหาร ทุกคนนั่นแหละ เพราะถ้าครูไม่ทุ่มเท ไม่เอาใจใส่ ไม่เสียสละ โรงเรียนก็ไม่มีอะไรดีขึ้นมา บางทีอาจจะดูเหมือนพี่บ้างาน ทำอะไรเยอะแยะนักหนาใช่ไหม แต่พี่ว่าก็เพราะความบ้างานนี่แหละพี่จึงมีวันนี้ได้ ผลจากความทุ่มเทของเรา เด็กเองก็พัฒนา เขาก็สนุกกับการเรียน มีอะไรแปลก ๆ ใหม่ ๆ โรงเรียนเราก็มีชื่อเสียง ครูก็ก้าวหน้า ผลมันไม่ได้ไปตกที่ใครก็ตกอยู่ที่เด็ก ตกอยู่ที่ครูนั่นแหละ...

(ครู 10, 10 มกราคม 2552)

การมีส่วนร่วมของครูได้ส่งผลต่อการทำงานในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆที่โรงเรียนดำเนินการ เนื่องจากความเข้มแข็งของการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังของบุคลากรจึงจะทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้อย่างมีความหมาย ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายร่วม สร้างแนวปฏิบัติร่วม และร่วมรับผิดชอบจนกระทั่งงานสำเร็จลุล่วง ทั้งนี้ผู้บริหารได้สนับสนุนให้เกิดการเพิ่มระดับของการมีส่วนร่วมของครู โดยการพูดกระตุ้นจูงใจ โน้มน้าวใจให้ครูเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันทำงาน โน้มน้าวใจให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบงานอย่างจริงจัง ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

... อยู่ด้วยกัน ทำงานด้วยกัน ใครมีข้อมูลอะไรก็จะเอามาเล่าให้กันฟังตลอด ผอ.ก็จะสนับสนุนทุกอย่าง จะสนับสนุนให้มีทีมที่จะช่วยครูคนอื่น ๆ พอเราช่วยกันไปช่วยกันมา ก็เลยกลายเป็นวัฒนธรรมของที่นี่ว่าจะไม่ดูดาย อะไรที่ช่วยได้ก็จะช่วย ไม่ได้ถือว่าเป็นงานของใคร พอเป็นอย่างนี้ครูก็จะไม่เอาเปรียบกัน เพราะทุกคนก็ทำเพื่อโรงเรียนทั้งนั้น...

(ครู 2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

ผู้บริหารให้อิสระในการตัดสินใจแก่ครูตามขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน อีกทั้งในการติดต่อสื่อสาร การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันนั้นบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย เปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจร่วมบนพื้นฐานของข้อมูลและด้วยเหตุและผล ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือโดยสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นทีม มีการสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันเพื่อให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันซึ่งจะส่งผลให้ครูเข้าร่วมการทำงานในระดับที่สูงขึ้น แต่เมื่อใดที่ครูรู้สึกว่าตนเองไม่มีอำนาจในการตัดสินใจหรือไม่ยอมรับการตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆหรือการตัดสินใจไม่สอดคล้องกับความคิดเห็นของตนแล้วนั้นก็จะส่งผลให้การให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของครูลดลง

1.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารของโรงเรียนบุคคลที่ครูยอมรับว่าเป็นผู้มีบทบาทในการเป็นผู้นำองค์กรโดยมีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียน มีอำนาจในการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ และมอบอำนาจ

หน้าที่ แต่เหนือสิ่งอื่นใดความสำคัญของผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การ ไม่ใช่อยู่ที่การใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น แต่ความสำเร็จของผู้บริหารอยู่ที่ความสามารถในการใช้อำนาจที่มีทั้งอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ และอำนาจที่มาจากตัวบุคคลในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยินดีให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และตั้งใจทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งก็คือภาวะผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่งของการใช้ยุทธศาสตร์การทำงาน เนื่องด้วยในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เหล่านั้นให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังได้ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการ การโน้มน้าว กระตุ้นจูงใจ และการสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจแก่ครูและผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องในการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีส่วนสัมพันธ์กับการใช้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ได้แก่ คุณลักษณะของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำ มีรายละเอียดดังนี้

1) คุณลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ครูยอมรับว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติและการลงมือปฏิบัติงานร่วมกันในโรงเรียน คือ คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถ การมีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในตนเองในด้านความคิด การตัดสินใจ และการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานจนได้รับการยอมรับ ส่งผลให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาด้วยความมั่นใจ กล้าพูด กล้าแสดงออก ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดของตนเองสู่ครูด้วยความมั่นใจ รวมถึงแสดงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน พร้อม ๆไปกับการพัฒนาและสนับสนุนการทำงานของครูให้สามารถปฏิบัติงานที่มอบหมายอย่างเต็มที่

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้ทราบว่าผู้บริหารของโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นและมีแรงบันดาลใจในการศึกษาหาความรู้มาตั้งแต่ในวัยเยาว์ แม้ว่าจะมีอุปสรรคสำหรับการศึกษาแต่ก็ได้ใช้ความเพียรพยายามและบากบั่นด้วยตนเองจนสามารถประสบความสำเร็จในการศึกษาและก้าวเข้าสู่การทำงานในฐานะผู้บริหารโรงเรียนตามลำดับ เกียรติประวัติเหล่านี้ได้สร้างความภาคภูมิใจในตนเอง ทำให้ผู้บริหารเกิดความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ โลกทัศน์ในการใช้ชีวิตและการทำงาน และเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถจัดการกับอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆที่เกิดขึ้นเพื่อไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังได้ ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า

. . . โรงเรียนวิทยะนี่ก็ถือว่าเป็นโรงเรียนประถมศึกษาที่ใหญ่ ผมก็อยากจะมีประสบการณ์ใหม่ ๆ โรงเรียนนี้แต่ก่อนนี่เป็นโรงเรียนประจำอำเภอนะ อยากจะย้ายมาก็คือ เห็นว่าโรงเรียนแห่งนี้เป็นชุมชนเมือง ค่อนข้างจะเป็นชุมชนเมือง มีพ่อแม่ผู้ปกครองได้รับการศึกษาค่อนข้างจะดี อีกอันหนึ่งก็คือก็ชอบความท้าทายครับ ไปอยู่ในเมืองจะเป็นยังไง สิ่งที่ท้าทายก็คือ เป็นโรงเรียนที่เคยอยู่ แล้วก็มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ เป็นที่พูดถึงครับ ถ้าโรงเรียนรอบนอกนี่ จบ ป.4 ปุ๊บนี่ พ่อแม่สนับสนุนหน่อยก็จะไปเรียนโรงเรียนนี้ แล้วรอบ ๆโรงเรียนนี้มีหน่วยงานของทางราชการเยอะครับ สมัยก่อนไม่ค่อยได้สัมผัสกับหน่วยงานของทางราชการ อย่างเช่นที่ว่าการนี่ก็เป็นที่ทำงาน เค้าเรียกว่า "เจ้านาย" ใช่ไหมครับ เป็นยังไงน้อ? เราเคยอยู่รอบนอก เราลองไปสัมผัสดูซิ ก็เลยเออเป็นยังไงเป็นกัน ก็เป็นการท้าทาย แล้วก็มีอีกอันหนึ่งก็คือที่โรงเรียนนี้มีคุณครูที่เคยสอนผมอยู่ที่นั่น เวลาทำงานก็รู้สึกคุ้นเคย ว่าได้ทำงานกับครูที่เคยสอนเรามา ท่านก็คุ้นเคยกับเรา เป็นกันเอง ผมเองก็ชื่นชมในตัวท่านที่ได้อบรมสั่งสอนผมมาครับ ตอนแรก ๆที่ผมมาทำงานที่นี่ ครูที่นี่ค่อนข้างมีอายุครับ สอนกันมาหลายปี จนหลายคนใกล้เกษียณแล้ว ครูบางคนก็เคยเป็นครูสอนผมมาก่อนอย่างที่บอก การจัดการเรียนการสอนอะไรนี่ก็ยังเป็นแบบเก่า ๆอยู่ แต่บางคนก็มีการปรับเปลี่ยนบ้าง ผมว่าถ้าเราจะพัฒนาเด็กให้ได้อย่างที่นโยบายเขากำหนด ครูต้องเปลี่ยนแปลงครับ จะอยู่แบบเดิม ๆไม่ได้แล้ว ส่วนปัญหาอุปสรรคในการทำงานนี่ก็มีครับ แต่ไม่ค่อยจะไม่หลีกปัญหาครับจะเดินเข้าไปในมุมมืด ตรงไหนมีปัญหาก็ลองลองเดินเข้าไปดู ว่าจะมีส่วนที่มันเป็นมุมมืดพอที่จะสว่างได้ไหม ที่ไหนเป็น

มุมมืดเราจะต้องเข้าไปให้ถึง หมายความว่า ผู้บริหารและคณะครูต้องเข้าถึงประชาชนทั้งระดับผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียนทั้งในเขตพื้นที่บริการและนอกพื้นที่ไม่ว่านักเรียนจะอยู่ที่ใดผู้บริหารและคณะครูจะต้องไปเยี่ยมบ้านให้ครบทุกบ้าน. . .

(ผู้บริหาร1, 18 มกราคม 2552)

จากประสบการณ์ชีวิตที่ต้องพึ่งพาตนเองและใช้ความมุมานะ ได้ปลูกฝังให้ผู้บริหารเป็นคนที่มุ่งมั่นในความสำเร็จสูง ทั้งในด้านการทำงานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งผู้บริหารมีแนวความคิดในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนว่า

. . . สิ่งจูงใจก็คือลูกหลานครับ อยากให้เขาได้รับสิ่งดี ๆ ได้รับการพัฒนาอย่างดีที่สุดจากโรงเรียนของเรา การบริหารงานทุกอย่างต้องมองที่คุณภาพของเด็กครับ เด็กที่นี่ก็เป็นลูกเป็นหลานเป็นอนาคตของชุมชนทั้งนั้น โครงการทุกอย่างที่เราทำก็เพื่อพัฒนาเขานี่แหละ เดี๋ยวนี้เนี่ย โรงเรียนวิทยะคล้าย ๆกับโรงเรียนเทศบาลนะครับ เพราะว่าหลายโซน หลาย ๆหมู่บ้านเหมารถเข้ามาเรียนครับ เห็นมีรถทางโน่นเข้ามาเรียน 1 คัน ทางนี้ 2 คัน ทางนี้ 3 คัน (หัวเราะ) ถือว่าได้รับการยอมรับและแรงศรัทธาจากพื้นที่รอบนอก ก็อีกอันหนึ่งก็คือ ระบบ ทำงานเป็นระบบ ก็คือถ้าสอนมันก็ได้เฉพาะระบบหลักได้เฉพาะวิชาการ ส่วนอื่น ๆการดูแล ความผูกพัน การช่วยเหลือเอาใจใส่ ความสัมพันธ์กับชุมชน พวกนั้นมันไม่ค่อยได้ครับ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นถ้าขาดไปปุ๊บ ความสมานฉันท์อะไรต่าง ๆก็จะขาดออก เราคงไว้จุดใดจุดหนึ่งคนอื่นไม่คงก็แล้วแต่ เพราะว่ามันอยู่ในอำนาจการควบคุมเรา เราเอาเฉพาะสิ่งที่เราควบคุมได้ จัดเป็นระบบให้นักเรียนได้ครบ หลาย ๆอย่าง ก็จะเป็นบุญกับลูก ๆหลาน ๆกับประเทศชาติ. . .

(ผู้บริหาร 1, 18 มกราคม 2552)

ในการบริหารงานของผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการทำงานของครูเพื่อแก้ไขปัญหาข้อจำกัดด้านบุคลากร และเป็นการยอมรับการพัฒนาศักยภาพของครูผ่านกระบวนการทำงาน ดังแนวความคิดที่ว่า ". . . ส่วนใหญ่ผมก็จะปลูกฝังเรื่องความมีน้ำใจไม่ว่าจะเป็นนักเรียนไม่ว่าจะเป็นครู คือทุกที่ทุกย่างก้าวครับก็จะเป็นเรื่องความมีน้ำใจ ความสามัคคี ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แล้วก็การช่วยเหลือกันทั้งในการทำงานและเรื่องความก้าวหน้าด้วย. . ." (ผู้บริหาร 1, 18 มกราคม 2552) ซึ่งในด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารนั้นครูที่สูงอายุที่สุดในโรงเรียนและครูหัวหน้างานวิชาการแสดงความคิดเห็นว่า

. . . ผอ.วินัยจะเป็นคนรุ่นใหม่ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดก้าวหน้า คือจะเป็นคนที่ไวทันกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ อย่างเรื่องปฏิรูปการศึกษาเข้ามาท่านจะรับเข้ามาเลย จะเก่งด้านวิชาการก็จะเข้าใจระบบว่าโรงเรียนต้องทำอะไรบ้าง ครูต้องเปลี่ยนแปลงยังไง ท่านจะเป็นผู้นำได้เลย พาทำแล้วก็กระตุ้นให้ครูทำงานช่วยกัน ทุกวิธีล่ะที่จะทำได้ อย่างเวลามีนโยบายอะไร ท่านจะเอามาแจ้งในที่ประชุมให้ครูติดตามข่าวสารตลอด ดูอย่างผอ.เชี่ยวชาญก็ได้ก่อนใครในเขตฯ ขนาดว่าโรงเรียนเราเป็นโรงเรียนประถมฯเองนะ โรงเรียนมัธยมฯใหญ่เขายังไม่ได้เลย ครูที่นี่จะยอมรับว่าท่านเป็นคนมีความรู้ มีความสามารถไม่ใช่แค่พูด ๆไป แต่จะเป็นคนทำงานด้วย ยิ่งเวลาทำงานก็จะรู้เลยว่าท่านเป็นคนจริงจังโดยเฉพาะเรื่องของนักเรียนจะเอาใจใส่มาก. . .

(ครู 15, 28 มีนาคม 2552)

. . . ลักษณะอย่างหนึ่ง คือท่านจะมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ก็คือคุณภาพมาตรฐานของนักเรียน งานทุกอย่างเลยต้องบอกได้ว่าจะพัฒนานักเรียนใช่ไหม แล้วจะพัฒนาด้าน

ไหน ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม ด้านพฤติกรรม พวกนี้ท่านจะสนับสนุนดูแลแล้วก็หาโครงการดี ๆเอามาให้ หาคนเก่งมาสนับสนุน มาพาเราทำ ดูอย่างโครงการที่เราเข้าร่วมก็จะเยอะ. . .

(ครู 10, 10 มกราคม 2552)

นอกจากครูจะให้การยอมรับในความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร จากผลงานแห่งความสำเร็จที่ผ่านมาแล้วนั้น คุณลักษณะของการทำงานด้วยความรับผิดชอบ เอาใจใส่ การแสดงเจตนารมณ์และมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนที่จะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน รวมถึงการแสดงออกด้วยความเชื่อมั่นในตนเองในฐานะผู้นำองค์การ ได้ก่อให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจแก่ครูผู้ร่วมงาน นับได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกัน

2) พฤติกรรมของผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สนับสนุนให้ครูเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาและยอมรับผู้บริหาร แต่ทั้งนี้ในการทำงานร่วมกันนั้น พฤติกรรมของผู้นำถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนั่นคือ การเป็นแบบอย่างที่ดีและการใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานและสอดคล้องกับความพร้อมของครูแต่ละคน กล่าวคือ ในการทำงานร่วมกันนั้นนอกจากผู้บริหารจะเน้นย้ำและกระตุ้นจูงใจบุคลากรในเรื่องของการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ การปรับตัวในการทำงานของครูให้สอดคล้องตามนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด และผลักดันให้ครูสามารถดำเนินงานของโรงเรียนตามระบบคุณภาพที่มีวงจรคุณภาพชัดเจน เพื่อประโยชน์ทั้งต่อประสิทธิผลของงานและส่งผลสืบเนื่องต่อการประกันคุณภาพการศึกษาในลำดับต่อไป ทั้งนี้ผู้บริหารได้เอาใจใส่ต่อการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการพัฒนาคุณภาพด้านวิชาการ ดังแนวคิดที่ว่า

. . . ผมเห็นว่าต้องเน้นให้ครูตระหนักว่าคุณภาพของนักเรียน คือความรับผิดชอบที่ครูต้องพัฒนา จะทำงานตามสบายนั้นไม่ได้ ทุกนาทีของเด็กมันเป็นนาทีที่มีค่า ต้องเป็นนาทีทองครูจะทำยังไงล่ะเด็กเขาถึงจะดี จะเก่งและมีความสุขที่จะมาโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ผมก็ไม่อยากให้เป็นรองเรื่องวิชาการ เพราะเรื่องความเก่งนี้อาจจะยาก เพราะเด็กแต่ละคนก็ต่างกันมาก แต่เรื่องคุณธรรม ความประพฤตินี่ผมว่ามันเห็นผลชัดเจน ถ้าเด็กเรามีระเบียบ วินัย รู้จักอดทน อดออม รู้จักแยกแยะถูกผิดได้ ผมว่าไปเรียนต่อที่ไหน เขาก็เอาตัวรอดได้ ปรับตัวได้ไวครับ. . .

(ผู้บริหาร 1, 18 มกราคม 2552)

และในการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารเองได้ถือปฏิบัติเป็นแบบอย่างแก่ครูในการรับผิดชอบหน้าที่ของฝ่ายบริหารอย่างแข็งขัน เอาใจใส่กับการทำงาน กล่าวคือ งานที่มอบหมายแก่ครูนั้นผู้บริหารได้ติดตามสอบถามความคืบหน้า เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าในการทำงานของครู และให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์สำหรับการทำงานทำให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ เนื่องจากการติดตามงานของผู้บริหารเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่างานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมีความสำคัญ และการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดความมั่นใจในการลงมือปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

. . . อันแรกมันก็หนีไม่พ้นเรื่องวิชาการหรอกครับ ผู้นำก็ต้องคุยเรื่องวิชาการ เอาง่าย ๆว่าเป็นนักวิชาการคืออะไรที่เป็นความรู้ใหม่ ๆ อะไรที่จะเป็นสิ่งที่จะจูงใจให้ประสบผลสำเร็จแล้วก็มาให้ทีมงานเรารับทราบ อย่างเช่นคนนั้นสำเร็จอย่างนั้น คนนี้สำเร็จอย่างนี้ อันที่สองเนี่ยก็คือเป็นแบบอย่าง อย่างเช่นไปโรงเรียน เข้าสอน ทำตามปฏิทิน พอทำไปทำมา พอเข้าระบบแล้วคุณครูก็จะคุ้นเคยกับปฏิทินเอง แล้วก็ให้การสิ่งเสริมความก้าวหน้าของครู อย่างเช่นวิทยฐานะ อย่างเช่นเกียรติประวัติ เกียรติ

คุณอะไรต่าง ๆ ครูดีเด่นนั้น ครูดีเด่นนี้ ยกย่องชมเชยในที่อันสมควรครับ เวลามีคนมาเยี่ยมโรงเรียนปุ๊บเนี่ย คุณครูก็จะได้รับการชมเชย เรื่องงบประมาณก็จะลงที่กิจกรรมเป็นหลักครับ โรงเรียนมีโครงการมีกิจกรรมอะไรก็สนับสนุนไปตามนั้น ส่วนที่จะเป็นอาคารสถานที่ไม่ค่อยมี ก็คงสภาพในสิ่งที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ อย่างเช่น ความสะอาด อย่างเช่นสิ่งที่หาได้ในท้องถิ่น ส่วนใหญ่ก็จะลงที่นักเรียน พวกสื่อ พวกศึกษาดูงาน สภาพแวดล้อมในห้องเรียน อีกอย่างก็คือการนิเทศติดตามก็ถือว่าสำคัญเพราะนอกจากจะช่วยให้ครูทำงานได้ทันตามกำหนดแล้วก็ถือว่าผมได้เป็นแบบอย่างในการทำงาน ที่ว่าต้องรับผิดชอบครับ ผมจะเน้นเสมอเรื่องความรับผิดชอบ เพราะผลสำเร็จที่เกิดขึ้นก็เป็นความสำเร็จของทุก ๆคนด้วยครับ . . .

(ผู้บริหาร 1, 18 มกราคม 2552)

นอกจากนี้การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารยังได้รับการชื่นชมจากครูและคนในชุมชนดังคำกล่าวให้สัมภาษณ์ดังนี้ “. . . ที่ครูยอมรับในตัวผอ.วินัย ส่วนหนึ่งก็เพราะท่านเป็นคนพูดจริงทำจริง กฎระเบียบอะไรที่ครูควรทำ ท่านก็จะทำไปด้วยกัน ทำให้เห็น ทำเป็นตัวอย่างเลย อย่างเรื่องความตรงต่อเวลา การแต่งกาย มารยาท การทำงานเป็นระบบ แล้วก็ความรับผิดชอบสูง. . .” (ครู 11, 18 มกราคม 2552)

. . . ผอ.ท่านนี้ผมก็ได้ร่วมงานกับท่านทั้งตอนที่เป็นครู แล้วก็มาเป็นคณะกรรมการโรงเรียนครับ ลักษณะเด่นของท่าน ก็คือเป็นคนมีมารยาท กิริยา การพูดจาสุภาพ แล้วก็มีความตั้งใจจริงที่จะพัฒนาโรงเรียน พัฒนาคุณภาพของนักเรียน โครงการอะไรที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ท่านจะสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าร่วม ก็จะเห็นได้ว่าตอนที่ท่านอยู่โรงเรียนเราจะพัฒนาไปได้เยอะ มีชื่อเสียงขึ้นมามาก ผมว่าส่วนหนึ่งก็คือความทุ่มเทของผอ.นี่แหละครับ. . .

(คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3, 25 มิถุนายน 2552)

ด้วยภาระงานตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้นั้นเป็นเรื่องใหม่และค่อนข้างยากสำหรับบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารจึงแสดงออกในลักษณะมุ่งมั่นกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และให้ความสำคัญกับการนิเทศติดตามการทำงาน แต่ทั้งนี้การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เกิดขึ้นในปรากฏการณ์ได้คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานประกอบกันด้วย ด้วยเหตุที่ความสัมพันธ์ของผู้บริหารและครูไม่ได้มีแต่เพียงความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังได้รับอิทธิพลจากความสัมพันธ์ตามโครงสร้างทางสังคม และวัฒนธรรมแบบชนบทของไทยอยู่มาก ดังนั้นการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงได้คำนึงถึงการยอมรับและการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับครู ประกอบกับพิจารณาความแตกต่างของครูและความยากง่าย ความซับซ้อนของภาระงานที่มอบหมาย ดังนั้นจึงพบว่าในการบริหารของผู้บริหารได้ใช้รูปแบบการตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในระดับที่แตกต่างไปตามระดับความสำคัญและการมีผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารได้เสนอแนวความคิดที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือดำเนินการและเสนอข้อมูลสนับสนุนจากนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดหรือจากข่าวสารที่ได้รับ จากสื่อต่าง ๆเพื่อเป็นการโน้มน้าวและจูงใจครู จากนั้นจึงให้ครูได้แสดงความคิดเห็น รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมกันอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน ซึ่งระดับของการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหาร ในมุมมองของครูแต่ละคนย่อมแตกต่างกันตามมุมมองความคิดและความคาดหวังต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารได้ดำเนินการเพื่อให้ครูเกิดการยอมรับในการตัดสินใจร่วมกันเพื่อนำไปสู่การลงมือปฏิบัติงานต่อไป คือผู้บริหารใช้วิธีการพูดโน้มน้าวใจให้ครูเห็นความสำคัญของผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อนักเรียนและต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนและนำผลประโยชน์ที่จะได้รับนั้นมาเป็นเป้าหมายที่ตลใจของการตัดสินใจ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . การจัดกิจกรรมของโรงเรียนวิทยะจะทำเต็มที่ เต็มรูปแบบ อย่าง งานวันสำคัญต่าง ๆ คณะครูจะประชุมกันก่อนหลายวัน ถ้างานวิชาการฝ่ายวิชาการก็จะเป็นหลักและผอ.ก็จะบอกตลอดว่ากิจกรรมที่จะจัดต้องทำให้คุ้มค่า แล้วก็เกิดประโยชน์กับนักเรียนมากที่สุด ไม่ใช่แค่จัดพอแล้ว ๆ ครูเราเองก็ได้ฝึกการทำงานหลายอย่างที่ไม่เคยทำมาก่อน เพราะงานเราก็ต้องรับผิดชอบช่วยกัน กิจกรรมที่ให้เด็กเขาได้แสดงความสามารถ ทั้งด้านวิชาการ การแสดงบนเวที การทำงานอะไรต่าง ๆ ให้เด็กได้เรียนรู้ ได้เห็นแบบอย่างที่ดี ที่ถูกต้อง เวลาทำงานออกมาก็เลยจะเห็นว่าโรงเรียนของเรา ทำงานกันหนัก แต่ก็มีผลงานชัดเจน ก็ยอมรับว่าช่วงนั้นโรงเรียนของเราพัฒนาไปมาก แล้วก็สร้างชื่อเสียงได้มากด้วย. . .

(ครู 14, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

ในการมอบหมายงานและการติดตามการทำงานของครู ผู้บริหารได้แสดงทัศนะว่า

. . . จากการทำงานด้วยกันมาก็พอจะแบ่งครูออกเป็น 2 กลุ่มครับ คือ กลุ่มแรกจะเป็นกลุ่มที่อายุอยู่ในช่วงสะสมประสบการณ์ ก็จะมีความตั้งใจจริง คนกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มนำระบบเป็นทีมนำอีกกลุ่มหนึ่งก็จะเป็นกลุ่มที่มีอายุ ยิ่งตอนที่เอาระบบเข้ามาก็จะมีคนที่ปรับทันกับปรับไม่ทัน ก็เอาคนปรับทันเนี่ยแหละครับพาทำ ตามที่ผมพูดไปเบื้องต้นว่าถ้าทำอันนี้ไม่เป็นก็น่าจะอันนี้ น่าจะเป็น ก็ค่อย ๆ ศึกษา พอค่อย ๆศึกษาปุ๊บเนี่ย ให้เก็บข้อมูลง่าย ๆให้ครับ แล้วก็ฝ่ายที่ไปได้เร็วก็มาทำเป็นข้อมูล เสร็จแล้วพอทำเสร็จปุ๊บมีคนมาดู แล้วก็ไปจัดนิทรรศการด้วยกัน เขาก็ภูมิใจครับ ก็ยกทีมไป เหมือนเรานะ เออ...เราก็ทำได้นะครับ ยกตัวอย่างครูนฤมล เขาเป็นคนตั้งใจทำงานมาก เวลามีเรื่องใหม่ ๆน่าสนใจเข้ามาผมก็ได้พูดคุยกับเขา เขาก็เอาด้วยนะ เวลามีอะไรดี ๆมา เขาก็มาเสนอผมบ้าง ก็เลยคิดว่ามองตาเข้าใจกัน ไม่ต้องพูดกันมากอีกอย่างเขาก็คงรู้ศักยภาพตัวเองด้วยว่าพอจะทำได้ เขาก็ไม่ขัดอะไร ผมก็สนับสนุนให้เขาเป็นหัวหน้าทีมเลย ให้ครูเขาพูดคุยกันเองมันจะง่ายกว่า ส่วนผมก็จะใช้วิธีการเยี่ยมชั้นเรียนบ่อย ๆครับ ไปเยี่ยมชั้น ท่านนี้สอนตั้งใจจริงครับ เสร็จแล้วก็ไปชมเชยครับ. . .

(ผู้บริหาร 1, 18 มกราคม 2552)

กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารได้มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ อันเป็นผลมาจากการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมสำหรับการทำงานที่ยาก และซับซ้อนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของครู การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งกับองค์กรภายนอกและจัดขึ้นเองภายในโรงเรียน ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการโน้มน้าว ให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่มีการยอมรับและให้โอกาสซึ่งกันและกันในการเรียนรู้และการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารได้ใช้การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการทำงาน ด้วยความรับผิดชอบและเอาใจใส่เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการทำงานและเป็นการกระตุ้นจูงใจให้ครูทุ่มเททำงานด้วยความรับผิดชอบและเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยพยายามไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์การ ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่าการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารควรคำนึงถึงบริบทการทำงานในองค์การ และพิจารณาความแตกต่างของครูผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านศักยภาพในการทำงาน ความคาดหวัง อุปนิสัย ทัศนคติที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร สิ่งจูงใจและมุมมองที่มีต่อสิ่งต่าง ๆรอบตัวเพื่อที่ผู้บริหารจะได้เลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ทั้งในการมอบหมายงาน การใช้รูปแบบการตัดสินใจ การจูงใจ การกำกับติดตามการทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เนื่องจากหากผู้บริหารไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับบริบทการทำงาน ความพร้อมและความคาดหวังของครูแล้วนั้น ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของการ

บริหารงานของผู้บริหาร อันเกิดจากการขาดความศรัทธา ไม่ยอมรับในตัวผู้บริหารซึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติ การแสดงพฤติกรรม การลงมือปฏิบัติงาน การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิผลของการทำงาน ทั้งนี้ประเด็นที่มักจะนำมาซึ่งการไม่ยอมรับในตัวผู้บริหาร ได้แก่ มุมมองของครูเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การ ระดับการมีส่วนร่วมของครูในอำนาจการตัดสินใจ และการให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงานแก่ครู ซึ่งวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนแห่งนี้นำมาใช้ คือการประชุม ร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็น และกำหนดแนวปฏิบัติที่ยอมรับร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นกติกาในการพิจารณาความดีความชอบที่โรงเรียนใช้ผลของการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัดสำคัญ ความโปร่งใสในการบริหารงาน การเปิดเผยข้อมูล การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และการตัดสินใจบนพื้นฐานของแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยมุ่งเน้นคุณภาพของนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดของการทำงาน ประกอบกับการใช้ความสัมพันธ์ ความผูกพันระหว่างบุคคลและการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อให้ยอมรับแนวปฏิบัติร่วมกันเป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดยุทธศาสตร์ในการทำงานไปสู่เป้าหมาย ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . . เราจะใช้กติกาที่ตกลงในที่ประชุมเป็นหลัก อย่างเรื่องมอบหมายงาน การรับผิดชอบโครงการ การปฏิบัติของครู การเข้าร่วมกับชุมชน หรืออย่างเรื่องความดีความชอบนี่ เราจะมีเกณฑ์เลยว่าคนที่จะได้รับการพิจารณาต้องมีอะไรบ้าง กำหนดไว้ตั้งแต่แรก ให้ทุกคนพูดคุยกัน ถ้าตกลงกันก็เอาตามนั้น เป็นไปตามนั้น ก็มีให้ส่งแผนฯ เอกสารธุรการประจำชั้น ความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลาอะไรนี่ก็เป็นหลักๆ ก็ไม่ใช่เรื่องยากอะไร หรือถ้างานบางอย่างที่ใครทำไม่ไหว ครูคนอื่นก็ช่วยกันอยู่แล้ ก็เป็นอย่างงั้น บางคนที่เขาไม่ได้ทำตามข้อตกลงก็อาจจะต้องรอ เขาเองก็ต้องยอมรับในจุดนี้. . .

(ครู 2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

1.5 ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

การทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งนี้พบว่าบุคลากรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งตามโครงสร้างทางสังคมที่อาศัยอยู่ในลักษณะเครือญาติ และสมาชิกคนหนึ่งในชุมชนมาเป็นระยะเวลานานต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์ตามตำแหน่งในองค์การ ซึ่งการที่ครูได้มาทำงานร่วมกันในสภาวการณ์เช่นนี้พบว่า ประสบการณ์ได้หล่อหลอมให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันเป็นผลจากการดำเนินชีวิตตามวิถีวัฒนธรรมแบบชนบทที่มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการเคารพ นับถือและให้เกียรติกัน ประกอบกับวัฒนธรรมหลักขององค์การที่มีค่านิยมด้านความร่วมมือกันทำงาน การช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกันและการประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี ที่ครูได้ยึดถือปฏิบัติร่วมกันมาอย่างยาวนาน รวมทั้งการที่ครูได้เรียนรู้จากการทำงานร่วมกันตามภารกิจของการจัดการศึกษานั้นมีส่วนสำคัญในการพัฒนาความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดขึ้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่มีอิทธิพลให้เกิดการใช้ยุทธศาสตร์การทำงานในโรงเรียน ด้วยเหตุที่ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเป็นพื้นฐานทางด้านจิตใจที่ทำให้ครูมีทัศนคติทางบวกต่อเพื่อนร่วมงานในระดับที่มากพอที่จะให้การยอมรับและยินดีเข้าร่วมกิจกรรม เข้าร่วมการทำงานด้วยความเต็มใจ

ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียนปรากฏในลักษณะของการยอมรับในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน การไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการเข้าร่วมการทำงาน กล่าวคือในการทำงานร่วมกันนั้นแม้ว่าครูจะมีวัยวุฒิและฐานะตามโครงสร้างทางสังคมที่แตกต่างกัน แต่ในการรับผิดชอบงานในบทบาทของผู้นำและผู้ตาม ครูได้ให้การยอมรับเพื่อนร่วมงานที่ศักยภาพ ความรู้ความสามารถ และผลงานที่ประจักษ์ สังเกตได้จากครูในทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนแม้จะมีอายุน้อยกว่าครูในทีมทำแต่ก็ได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนร่วมงานให้เป็นผู้นำการพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียน โดย

พิจารณาจากครูที่มีผลงานเป็นครูวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้รับรางวัล ได้รับการประกาศยกย่องให้เป็นครูดีเด่น ครูแกนนำหรือครูต้นแบบ และมีผลสำเร็จจากการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน แม้จะมีวัยวุฒิสูงกว่าแต่ครูก็ให้เกียรติและแสดงความชื่นชมต่อครูที่เป็นแบบอย่างกันอย่างเปิดเผย ผลจากการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรต่อกันนี้ทำให้ครูเกิดสัมพันธภาพอันดีต่อกันในเบื้องต้น และเป็นช่องทางหนึ่งที่สร้างโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และเรียนรู้ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . การทำงานด้วยกันก็จะไม่ค่อยถือเรื่องความอาวุโสเคร่งครัดมากเกินไป จะพูดคุยกันได้เพราะถึงจะอายุต่างกันแต่ว่าแต่ละคนก็เป็นครูอยู่ในอำเภอนี้มานาน ก็ได้รู้ได้เห็น เคยร่วมงานกันมาบ้าง ครูแต่ละคนเป็นยังไงเราก็รู้กันอยู่ ส่วนมากจะให้เกียรติกันเพราะแต่ละคนก็มีส่วนที่ดีส่วนที่น่าชื่นชมแตกต่างกันไป บางอย่างที่เราเก่ง คนอื่นอาจจะไม่เก่งเท่า หรือบางอย่างที่ครูคนอื่นเขาเก่ง เขาชำนาญ เราก็ต้องยอมรับ เพราะฉะนั้นการแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบก็เลยจะสนใจเรื่องความรู้ความสามารถมากกว่าเรื่องอาวุโส อย่างพี่นฤมลหรือพี่เป็นครูทีมพัฒนา เป็นผู้นำเนี่ย ก็ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานก่อน เขาก็เสนอชื่อเรา เพราะไว้ใจว่าเราจะรับผิดชอบหน้าที่ได้. . .

(ครู 12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

การเปิดใจยอมรับในศักยภาพด้านการทำงานของบุคลากรได้มีส่วนสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมการทำงานในโอกาสต่าง ๆที่หลากหลาย ทำให้ได้เรียนรู้อุปนิสัยใจคอ ได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนมุมมองทางความคิด แนวทางการดำเนินชีวิต ทำให้ครูบางคนพัฒนาความสัมพันธ์จนเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นเพื่อนร่วมงานที่มีความเข้าใจในตัวตนและเข้าใจสภาพปัญหาในชีวิตซึ่งกันและกัน ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ครูจึงมีเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจคอยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล ซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันนี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ครูมีความยินดีที่จะเข้าร่วมการทำงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ครูไว้วางใจที่จะบอกเล่า ขอความร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือ และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน แม้มีบทบาทที่แตกต่างกันแต่ก็ไม่ได้ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองด้อยค่าหรือไร้ความสำคัญสำหรับองค์การ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . ส่วนหนึ่งที่ทำให้ครูโรงเรียนเราช่วยเหลือกันทำงานอย่างทุกวันนี้ก็เพราะเราอยู่กันแบบเข้าใจ แล้วก็ไม่มีใครทำให้เกิดความแตกแยก เพราะว่าบางทีก็ต้องยอมรับว่าครูแต่ละคนก็แตกต่างกันน่ะนะ แต่ก็ต้องใช้ความเข้าใจ แล้วก็ยอมรับว่าเขาเป็นแบบนั้น ก็ให้เขาเป็นไป แต่ต้องไม่ทำให้คนอื่นเดือดร้อนก็พอแล้ว อย่างแม่ก็อยู่มานาน ก็จะเห็นครูทั้งรุ่นใหม่รุ่นเก่าเข้ามา แต่เราก็จะไม่ไปบีบบังคับให้เขาทำตามความคิดของเรา บางอย่างของใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆก็ดีกว่าแบบเก่าก็จะยอมรับได้. . .

(ครู 11, 18 มกราคม 2552)

ในเรื่องนี้ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นว่า

. . . การบริหารในโรงเรียนวิทยะก็ถือว่ามีความท้าทายตรงที่เป็นโรงเรียนที่อยู่ในความสนใจของชุมชนหลายชุมชนครับ เพราะนักเรียนก็มาจากหลายพื้นที่ ในส่วนการทำงานกับครูก็ถือว่าแตกต่างจากโรงเรียนเดิม เพราะครูที่โรงเรียนนี้จะมีความเป็นผู้ใหญ่สูง มีฐานะในสังคม จะอยู่กันแบบผู้ใหญ่ที่ผ่านประสบการณ์ชีวิตมาพอสมควร การทำงานก็ต้องเคารพในจุดนี้ด้วย. . .

(ผู้บริหาร 1, 18 มกราคม 2552)

กล่าวได้ว่าความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียนเป็นพื้นฐานสำคัญ

อีกประการหนึ่งในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมาย ภายใต้ความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรและบริบทการทำงานที่มีความยากและท้าทาย ด้วยเหตุที่บุคคลจะยอมรับการช่วยเหลือหรือเข้าร่วมการทำงานกับบุคคลที่ตนมีความเชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งรู้สึกได้ว่าอีกฝ่ายไม่ได้มุ่งหวังที่จะมีอิทธิพลหรือแสดงอำนาจเหนือตนเอง ดังนั้นระดับของการเข้าร่วมการทำงานของครูแต่ละคนจึงมีความสัมพันธ์กับระดับของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน หากความสัมพันธ์เกิดขึ้นมาจากการยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ย่อมทำให้ครูยินดีเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่าง ๆและเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานด้วยความเต็มใจ

2. เงื่อนไขสอดแทรก

เงื่อนไขสอดแทรกที่มีอิทธิพลต่อการใช้ยุทธศาสตร์ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมหลักขององค์การ บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ และการสนับสนุนจากองค์การภายนอก มีรายละเอียดดังนี้

2.1 โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การเป็นรูปแบบการจัดระบบที่เป็นทางการขององค์การซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกฎ ระเบียบ งาน อำนาจ และความรับผิดชอบเพื่อให้การสั่งการและการประสานงานการทำงานของบุคลากรบรรลุเป้าหมายขององค์การ โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่บ่งบอกให้บุคลากรทราบถึงสถานภาพ บทบาท อำนาจหน้าที่ ขอบข่ายงาน รวมถึงความสัมพันธ์กับบุคลากรคนอื่น ๆทั้งภายในและภายนอกองค์การ โรงเรียนมีการบริหารภายใต้แนวคิดการกระจายอำนาจในการบริหารสถานศึกษาซึ่งแบ่งงานการบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานแผนและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป แต่ละกลุ่มงานประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มงานและเจ้าหน้าที่โดยมีผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียน แม้ว่าโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจะยึดรูปแบบตามโครงสร้างองค์การแบบราชการแต่ในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนนั้นถือได้ว่ามีการผสมผสานกับโครงสร้างองค์การในรูปแบบอื่น ๆเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหารงานและสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตร่วมกันในการทำงาน ทั้งนี้พบว่าโครงสร้างองค์การในพื้นที่วิจัยนั้นได้รับอิทธิพลจากความสัมพันธ์ตามโครงสร้างทางสังคมของบุคลากรซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยผ่อนคลายความเคร่งครัด และความเป็นทางการตามโครงสร้างองค์การแบบราชการลงไปได้ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันในลักษณะของการเป็นเพื่อนร่วมงาน การเป็นผู้นำ ผู้ตาม รวมถึงการเป็นเครือญาติซึ่งกันและกัน การใช้อำนาจในองค์การได้คำนึงถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรประกอบกัน

สืบเนื่องจากโรงเรียนได้เข้าร่วมโครงการระบบดีมีคุณภาพ ซึ่งเป็นโครงการที่ใช้รูปแบบของกระบวนการพัฒนาโรงเรียนเชิงระบบเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้และคุณภาพการศึกษา โรงเรียนจึงได้มีการผสานโครงสร้างองค์การตามแนวคิดของโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพ นั่นคือมีการจัดระบบการดำเนินงานในโรงเรียนให้เป็นส่วน ๆตามแนวคิดระบบคุณภาพ มีการกำหนดภารกิจและความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนที่บ่งบอกถึงสถานภาพ บทบาท อำนาจหน้าที่ และการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ ทีมนำเป็นทีมที่มีบทบาทชี้นำ กำหนดทิศทางการพัฒนาและเป็นผู้นำเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ขณะเดียวกันก็มีบทบาทในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้ทุกคน ในโรงเรียนวิทยะนั้นทีมนำ คือ ผู้บริหาร ทีมพัฒนาคุณภาพมีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพทั้งการวางแผน ดำเนินการ ประเมิน และปรับปรุงพัฒนา รวมทั้งประสานงานและคอยช่วยเหลือให้กับทีมอื่น ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นทีมของครูที่มีความสามารถและศักยภาพ มีความเป็นผู้นำ และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และทีมทำมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพในระบบหลักหรือระบบสนับสนุนที่ตนเองมีส่วนรับผิดชอบ โดยมีบทบาทในการร่วมวางแผน ร่วมลงมือทำ ร่วมประเมินผล และร่วมปรับปรุงพัฒนาระบบให้ดีขึ้น โดยคณะครูทุกคนมี

บทบาทในทีมทำร่วมกัน ดังนั้นจึงพบว่าโรงเรียนแห่งนี้มีรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบทีมงานประสานกับโครงสร้างองค์การแบบราชการ ซึ่งยังคงมีการกำหนดระดับของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีความเกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา แสดงให้สมาชิกเห็นว่าใครทำงานขึ้นตรงกับใคร จึงไม่ทำให้เกิดการสับสนในการทำงาน มีกฎเกณฑ์และขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้สมาชิกในองค์การรู้หน้าที่ของตน รวมทั้งมีการกำกับติดตามจากหัวหน้ากลุ่มงานและผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งโรงเรียนมีการจัดองค์การดังนี้

1) การออกแบบงาน (job design) โรงเรียนมีการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ ให้ครูแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มงานได้รับผิดชอบแต่ก็ได้มีการสลับสับเปลี่ยนหน้าที่กันทำงานตามความเหมาะสม เพื่อให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้การทำงานในความรับผิดชอบที่แตกต่างจากเดิมซึ่งส่งผลให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนในลักษณะการสอนงานและให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งครูได้รับรู้การทำงานในบทบาทหน้าที่ต่าง ๆที่เพื่อนร่วมงานได้รับผิดชอบ ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารเองมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของครูผ่านกระบวนการทำงาน โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ครูปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่แยกกันแต่ก็มีส่วนมาประสานงานหรือทำงานร่วมกัน การแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆเป็นเบื้องต้นนี้ทำให้ครูมีขอบเขตกิจกรรมที่ปฏิบัติและความรับผิดชอบที่แคบลง แต่ละคนได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมให้สามารถทำงานในส่วนของตนเองตามหลักแบ่งงานกันทำ ในการทำงานนั้นครูผู้ปฏิบัติงานสามารถวางแผนและควบคุมการทำงานด้วยตนเอง และมีความอิสระในการทำงานในระดับหนึ่ง โดยอาศัยปัจจัยด้านคุณลักษณะของครูที่มีความมุ่งผลสำเร็จของงานและความไว้วางใจในตัวครูของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญ ดังคำให้สัมภาษณ์ครูทีมพัฒนาคุณภาพที่ว่า "... งานที่เราได้รับมอบหมายจากโครงการฯ เราก็จะรีบทำทันที เช่น การวิเคราะห์นักเรียนเราก็จะนำแบบฟอร์มที่ได้จากการอบรมมาแจกจ่ายให้ครูและอธิบายวิธีทำ มอบหมายให้ครูประจำชั้นแต่ละคนไปดำเนินการและส่งตามกำหนดเวลา ครูเขาก็ทำงานส่งนะ อาจจะมีล่าช้าบ้างเราก็ค่อยติดตามอีกที..."(ครู13, 19 กุมภาพันธ์ 2552) ครูคนหนึ่งกล่าวว่า "... ผอ. ก็สำทับในที่ประชุมอีกต่อหนึ่งว่าเราต้องทำอะไรบ้างในช่วงนี้ ท่านจะติดตามและนิเทศงานตลอด แต่ก็ไม่ได้เข้ามาก้าวก่ายงานของทีมพัฒนา เพราะท่านว่าใครมีหน้าที่อะไรก็ทำไปให้ดีที่สุด ให้นึกถึงผลที่จะเกิดกับนักเรียนมากที่สุด..." (ครู11, 18 มกราคม 2552)

2) การจัดเป็นแผนกงาน (departmentalization) เป็นการแบ่งกลุ่มกิจกรรมในโรงเรียนออกเป็นกลุ่มงานเพื่อความสะดวกในการบริหาร รูปแบบหลัก ๆที่ใช้เป็นการจัดงานตามหน้าที่ (functional departmentation) นั่นคือจัดเป็นกลุ่มงานวิชาการ งานบุคคล งานแผนและงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป แต่ละกลุ่มงานมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตน มีสายการบังคับบัญชาในแต่ละกลุ่มงาน และแต่ละกลุ่มงานขึ้นตรงต่อผู้บริหาร ดังภาพที่ 21 ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดด้านบุคลากรจึงทำให้การดำเนินงานของแต่ละกลุ่มงานจำเป็นต้องมีการประสานงาน รับความช่วยเหลือจากบุคลากรในกลุ่มงานอื่น ๆ เสมอ โดยถือว่าบุคลากรในกลุ่มงานที่รับผิดชอบนั้นเป็นหัวเรือใหญ่ในการประสานงานกับครูในกลุ่มงานอื่น ๆ ดังคำให้สัมภาษณ์ของครูทีมพัฒนาคุณภาพซึ่งเป็นหัวหน้างานวิชาการที่กล่าวว่า "... การแบ่งเป็นฝ่ายต่าง ๆก็แบ่งตามรูปแบบให้มีความชัดเจน แต่เวลาทำงานจริง ๆเราก็ช่วยกันเหมือนเดิม ไม่ได้แยกว่าเป็นงานของคนนั้นคนนี้ แต่การแบ่งเป็นฝ่ายทำให้เรารู้ว่าใครที่จะเป็นหลัก มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบงานนั้น ๆก่อนเพื่อน เวลาจะประสานงานก็จะได้ประสานถูกคนไม่สับสนกัน..." (ครู10, 10 มกราคม 2552)

3) กลไกการประสานงานในองค์การ โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมีกลไกการประสานงานอย่างเป็นทางการไม่มากนัก จึงพบว่านโยบาย กฎ ระเบียบต่าง ๆที่ใช้ส่วนใหญ่รับมาจากหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลัก ผู้บริหารมีหน้าที่นำนโยบาย กฎ ระเบียบ เหล่านั้นมาบริหารให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้งนี้โรงเรียนเองก็ได้ร่วมกันกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางที่เหมาะสม

สอดคล้องตามสภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียน และช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นจากความสับสนในการทำงาน เช่น แนวปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบ การตรงต่อเวลา ความมีระเบียบวินัย และกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นต้น โรงเรียนแห่งนี้เป็นองค์การขนาดเล็กทำให้มีความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาโดยขึ้นตรงต่อผู้บริหาร มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนจากผู้บริหารโรงเรียนไปยังหัวหน้ากลุ่มงาน และครู ผู้บริหารสามารถมีปฏิสัมพันธ์และนิเทศงาน รวมทั้งให้คำปรึกษาได้อย่างทั่วถึง กลไกการประสานงานในแนวตั้งนั้นมีลักษณะผสมผสานทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจเพื่อไม่ให้ภาระหน้าที่ของผู้บริหารมีมากเกินไป และเป็นการให้การทำงานในระดับปฏิบัติมีความหมายมากขึ้น นั่นคือครูสามารถตัดสินใจในงานของตนเองได้ด้วยตนเองตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ โดยผู้บริหารมีแนวคิดที่ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบภาระงานในการบริหาร ให้มีประสบการณ์อย่างทั่วถึงเพื่อให้ทราบและเข้าใจในภาระงานและความรับผิดชอบที่ผู้บริหารต้องแบกรับ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารตอนหนึ่งว่า "... ก็อยากให้ครูเข้าใจหัวอกของผู้บริหารว่าต้องรับผิดชอบอะไรบ้าง เขาจะได้เข้าใจและเห็นอกเห็นใจมากขึ้น ไม่ให้คิดว่าผู้บริหารทำงานสบายๆ แล้วก็เป็นประสบการณ์ในการทำงานกับครูด้วย ผมอยากให้ครูได้เรียนรู้กันทุกคนครับ... " (ผู้บริหาร 1, 18 มกราคม 2552) ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการกระจายอำนาจของผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้บริหารในระดับต่ำกว่านั่นคือหัวหน้ากลุ่มงาน และสมาชิกทีมพัฒนาคุณภาพซึ่งมีบทบาทในฐานะผู้นำการพัฒนาระบบคุณภาพของโรงเรียนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานนั้นๆเกี่ยวข้องกับฝ่ายใด นอกจากนี้โรงเรียนใช้การมอบอำนาจหน้าที่ (delegation of authority) เป็นกลไกหนึ่งในการประสานงานตามสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติ แต่ถึงแม้จะมีการมอบอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นให้บุคลากรตัดสินใจ หรือดำเนินงานไปแล้วแต่ผู้บริหารก็ยังคงติดตามผลของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพราะถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมอบอำนาจหน้าที่ไปแล้วก็ตามแต่ก็ยังคงมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้นั้นอยู่ ดังคำกล่าวของครูหัวหน้างานวิชาการ ที่กล่าวว่า

... แต่ละฝ่ายงานเราก็จะมีสมุดบันทึกการประชุมฝ่ายของเรา เช่น งานวิชาการจะมีการจัดค่ายวิชาการอย่างนี้เราก็จะประชุมกันก่อน วางโครงการคร่าวๆ แล้วก็จะนำเสนอ ผอ. ผอ. ก็จะเสนอความคิดเห็นในส่วนที่ท่านเห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์ แล้วก็เอาเข้าที่ประชุมคณะครูต่อไป ครูทุกคนก็จะช่วยกันเสนอความคิดเห็นว่าจะทำยังไงบ้างงานมันถึงจะออกมาดี พวกรายละเอียดของงานนี่แหละที่ต้องทำความเข้าใจกัน วางแผนช่วยกัน ...

(ครู12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

องค์การขนาดเล็กเช่นโรงเรียนมีกลไกการประสานงานในแนวนอนที่ไม่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากนัก ในการให้ข้อมูลสารสนเทศแก่กลุ่มงานแต่ละกลุ่มงานได้อาศัยตัวบุคคลเป็นกลไกการประสานงาน มีการติดต่อกันโดยตรง อาจจะติดต่อประสานงานกันในรูปแบบของทีม เช่น ทีมพัฒนาคุณภาพกับทีมทำ หรือทีมนำกับทีมพัฒนาคุณภาพ ซึ่งได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในโรงเรียนด้วยดีเนื่องจากทุกคนเข้าใจในข้อจำกัดด้านบุคคล ประกอบกับวัฒนธรรมหลักของโรงเรียนที่ได้ให้ความสำคัญกับการร่วมมือกันทำงานและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นปัจจัยที่สนับสนุนทำให้ครูสามารถประสานงานในระดับเดียวกันได้อย่างไม่ยากเย็นและไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

จากการศึกษาพบว่าโครงสร้างองค์การของโรงเรียนเช่นนี้ได้มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการทำงานในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน เนื่องจากเป็นรูปแบบการจัดระบบการทำงานที่เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในอำนาจในองค์การ บุคลากรทำงานร่วมกันในลักษณะของเพื่อนร่วมงาน การทำงานร่วมกันได้ยึดหลักการมีส่วนร่วม นับตั้งแต่การให้บุคลากรเลือกงานโดยเกิดจากการรับรู้ความสามารถของตนเอง พิจารณาตามความสมัครใจ ตามความ

เหมาะสม มีการยอมรับในตนเอง และได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ลักษณะของการจัดคนเข้างานมีความเป็นทางการและในการปฏิบัติงานนั้นครูในโรงเรียนมีการช่วยเหลือกันในทีมอย่างไม่เป็นทางการร่วมด้วยเสมอ ๆ ส่วนใหญ่ทีมอย่างไม่เป็นทางการนี้เกิดจากการรวมตัวกันของครูที่มีวัยใกล้เคียงกันและถูกอัธยาศัยใจคอ มีบุคลิกลักษณะคล้าย ๆกัน เมื่อมีการทำกิจกรรมโครงการต่าง ๆของโรงเรียนมักจะเสนอตัวที่จะอยู่ฝ่ายเดียวกัน หรือแม้จะไม่ได้อยู่ในฝ่ายเดียวกันก็จะมาช่วยเหลือกันทำงานในแต่ละฝ่ายนั้น ๆ ทีมจะช่วยกันทำงานอย่างขะมักเขม้น มีการพูดคุยหยอกล้อ และสร้างบรรยากาศที่สนุกสนานในการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ผลจากการสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาความเป็นผู้นำในการทำงานส่งผลให้ครูในโรงเรียนให้การยอมรับเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ครูแต่ละคนมีความพึงพอใจในบทบาทการมีส่วนร่วมในการทำงานของตน แม้จะไม่ใช่ผู้นำแต่ก็มีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน ดังคำกล่าวของครูในทีมทำคนหนึ่งว่า

. . . เวลาครูในทีมพัฒนาเขาไปประชุม ไปอบรมมา เขาก็จะมาถ่ายทอดให้ครูที่โรงเรียนแล้วก็จะบอกว่าเราต้องทำอะไรบ้าง เราก็จะทำตามวิธีที่เขาบอก ถ้ามีเรื่องอะไรที่ต้องปรึกษากันก็ได้ออกความคิดเห็นช่วยกัน บางคนที่มีความคิดดี ๆก็จะเสนอที่ประชุม ว่ายังไงก็พูดคุยกัน อย่างงานบางอย่างเราก็ไม่เก่งเท่า เราก็เป็นฝ่ายปฏิบัติไป อย่างแม่ก็จะเป็นฝ่ายปฏิบัติ . . .

(ครู 9, 20 พฤษภาคม 2552)

โครงสร้างองค์การของโรงเรียนที่ผสมผสานระหว่างโครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งมีการกำหนดระดับของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้เกิดความชัดเจนในการทำงานร่วมกัน ประกอบกับโครงสร้างองค์การแบบทีมงานช่วยให้เกิดการร่วมมือกันทำงานโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรวมพลังกัน เป็นกลไกสำคัญซึ่งอยู่ภายใต้บริบทของความสัมพันธ์ตามโครงสร้างทางสังคมของบุคลากรในโรงเรียนทำให้เกิดความยืดหยุ่น และผ่อนคลายความเคร่งครัดในกฎ ระเบียบเพื่อให้เอื้อต่อการทำงานภายใต้ข้อจำกัด อีกทั้งความสัมพันธ์แบบเพื่อนร่วมงานและการเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การร่วมกันมีส่วนสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

2.2 วัฒนธรรมหลักขององค์การ

วัฒนธรรมขององค์การเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในองค์การว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่สืบต่อกันมา ทั้งนี้วัฒนธรรมหลักขององค์การเป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกส่วนใหญ่รับรู้และยอมรับร่วมกัน วัฒนธรรมหลักของโรงเรียนมีบทบาทในการสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยยกระดับความร่วมมือและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน ทั้งยังช่วยผลักดันให้บุคลากรกระทำในสิ่งที่เหมาะเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างมีทิศทางสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ วัฒนธรรมหลักขององค์การที่มีส่วนผลักดันให้เกิดการใช้ยุทธศาสตร์การทำงาน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนที่ 3 ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการร่วมมือกันทำงาน การช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกัน การให้ความเป็นกันเองแบบพี่น้อง ไม่พยายามสร้างความแตกแยก มีค่านิยมที่สำคัญในด้านความรับผิดชอบและการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี กล่าวคือในการทำงานและดำเนินชีวิตทั้งในโรงเรียนและในวิถีชีวิตประจำวันของบุคลากรในโรงเรียนตามรูปแบบวัฒนธรรมแบบชนบทไทย ครูได้รับการยอมรับว่าเป็นวิชาชีพที่มีเกียรติ คนในชุมชนให้ความเคารพนับถือครูและยกย่องให้เป็นผู้ที่มีฐานะทางสังคมในระดับสูง สังเกตได้จากการแสดงออกและการปฏิบัติต่อครูด้วยความนอบน้อม สุภาพและมีมารยาท ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ได้

ปลูกฝังให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตนเอง ดังนั้นครูจึงมีค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสมกับที่ได้ชื่อว่าเป็นครู นับตั้งแต่การมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ การแต่งกาย การพูด การแสดงออก การปฏิบัติตนตามกรอบประเพณีอันดีงามของพุทธศาสนา ครูแสดงออกด้วยความมีเมตตาและปรารถนาดีต่อศิษย์ รวมถึงการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมหลักขององค์การให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความรับผิดชอบ ความตรงต่อเวลา และการร่วมมือกันทำงาน โดยการสนับสนุนให้ครูได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน มีการมอบหมายงานเป็นทีม สนับสนุนให้ครูที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานได้มีบทบาทในการเป็นผู้นำ และสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาทักษะของการเป็นผู้นำในโอกาสต่าง ๆมากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากการสนับสนุนส่งเสริม การพูดโน้มน้าวและกระตุ้นจูงใจแล้ว ผู้บริการได้ประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างแก่ครูอย่างจริงจัง สม่ำเสมอ ทำให้ครูเกิดความมั่นใจที่จะดำรงพฤติกรรมที่ดี และปรับพฤติกรรมที่ไม่ก่อประโยชน์ต่อการทำงาน อีกทั้งในการทำงานร่วมกันได้เกิดกระบวนการขัดเกลาทางสังคมขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ ส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งในวัฒนธรรมองค์การ ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . ครูโรงเรียนวิทยะเป็นแบบนี้มานานแล้วนะ ตั้งแต่สมัยคุณครูจันทร์ ครูพิศ ตอนที่แม่มาอยู่ใหม่ ๆก็จะมีวัฒนธรรมแบบนี้ถ่ายทอดกันมา คือจะมีความรับผิดชอบ จะมีจิตวิญญาณของความเป็นครูสูง โดยเฉพาะเรื่องการสอนกับการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรมจะมาคู่กัน ครูจะเอาใจใส่มาก ต้องเขียนต้องได้ ใครอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้นี่ไม่ให้มี ครูจะเคี่ยวเข็ญอยู่อย่างนั้นล่ะ แล้วเด็กก็ไม่ค่อยเกเรเพราะครูจะดูอยู่ตลอด พอคนใหม่ ๆเข้ามาเขาก็จะเห็นแบบอย่างของคนเก่าที่ทำอยู่ก็เหมือนกับสอนกันไปในตัวอาจจะมีบางคนที่ไม่ค่อยเอาใจใส่กับงาน คนนั้นก็จะอยู่ยากเพราะคนอื่นเขาทำงานแต่ตัวเองไม่ทำก็ขัด ๆกันอยู่ต่อมาเขาก็ต้องปรับอาจจะไม่ดีมากแต่ก็พยายามทำตัวดีขึ้นรับผิดชอบมากขึ้นก็เป็นแบบนั้น. . .

(ครู 9, 20 พฤษภาคม 2552)

. . . ที่นี่จะไม่มีเส้นแดงนะ เพราะครูทุกคนจะมาทันเวลาทุกครั้ง ก่อน 7 โมงครึ่งจะมาแล้ว มากันแต่เช้า คือถ้ามีธุระก็จะลาหรือไม่ก็มาโรงเรียนก่อน มามอบหมายงานก่อนแล้วค่อยไป มันจะอยู่ที่ความรับผิดชอบแล้วก็มีสามัญสำนึกของครูด้วย พอไม่มีคนมาสาย เรื่องอื่น ๆมันก็จะเดินไปได้ตามกำหนดเวลาที่วางไว้ ตอน 8 โมง 15 ก็ประชุมครูหน้าเสาธง ดูแลเด็กเข้าแถวแล้วก็แยกย้ายกันไปนั่งสมาธิก่อนเรียน ครูประจำชั้นก็โฮมรูม จะดูเรื่องระเบียบวินัยอะไรก็จะได้ อย่างที่บอกล่ะนะว่าก็ต้องเริ่มที่ครูก่อน ครูต้องมีระเบียบวินัยก่อนจึงจะสอนเด็กได้. . .

(ครู 7, 8 กุมภาพันธ์ 2552)

นอกจากการปฏิบัติตนตามค่านิยมหลักที่มุ่งเน้นด้านการทำงานแล้ว ค่านิยมเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนถือได้ว่าเป็นส่วนสนับสนุนให้โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ดีที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของครูในลักษณะต่าง ๆ นั่นคือการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกันทั้งในเรื่องการทำงานและในเรื่องส่วนตัว กล่าวคือ ครูในโรงเรียนจะมีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน แม้ระดับของความไว้วางใจแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลแต่ครูทุกคนจะมีเพื่อนสนิทหรือคนที่เคารพนับถือกันเป็นพิเศษซึ่งมักจะนำเรื่องราวต่าง ๆมาเล่าสู่กันฟัง รวมทั้งมาขอคำแนะนำปรึกษาอยู่เสมอ ๆ นอกจากนี้คณะครูในโรงเรียนยังมีโอกาสพบปะพูดคุยกันกลุ่มใหญ่ในช่วงเวลารับประทานอาหารกลางวันร่วมกันทุกวัน สังเกตได้ว่าครูได้เอาใจใส่ ถามไถ่สารทุกข์สุกดิบซึ่งกันและกัน ครูเสนอตัวที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในรูปแบบต่าง ๆที่ตนสามารถช่วยได้ ด้วยมิตรจิตรมิตรใจต่อกันอยู่เสมอทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานและทำให้

เกิดบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง โดยครูอธิบายว่าเป็นการทำงานร่วมกันฉันท์พี่น้องที่ปฏิบัติต่อกันด้วยปรารถนาดีจึงไม่มีใครพยายามสร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นในองค์การ

. . . ก็อยู่กันแบบนี้แหละ อยู่แบบพี่ ๆน้อง ๆ มีเรื่องอะไรก็มาเล่าสู่กันฟัง ช่วยเหลือกันไป เวลามีกับข้าวอะไรก็จะนึกถึงกัน เอามาแบ่งปันกันอย่างที่เห็น ก็จะมีบ้างที่มีเรื่องไม่เข้าใจหรือความคิดไม่ตรงกันแต่ก็จะเข้ามาพูดคุยกัน ไม่ให้เป็นปัญหาให้มันยืดเยื้อเพราะครูที่นี่ส่วนใหญ่ก็จะเป็นผู้หลักผู้ใหญ่ อยู่ด้วยกันจะใช้เหตุผล เวลาประชุมก็จะเห็นว่าทุกคนจะพูด จะแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ ขอให้เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ก็ยอมรับกันได้ แต่บางที บางอย่างอาจจะไม่ถูกใจทุกคนก็ต้องฟังเสียงส่วนใหญ่. . .

(ครู 14, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

วัฒนธรรมหลักขององค์การดังกล่าวเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ต้องการความร่วมมือและการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานจากบุคลากรทุกคน เนื่องจากบุคลากรจะยอมรับและปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่เห็นว่าสอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักขององค์การซึ่งสมาชิกยอมรับอยู่แล้ว แต่หากยุทธศาสตร์การทำงานนั้นไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักขององค์การแล้วนั้นยุทธศาสตร์นั้น ๆก็จะไม่สามารถดำรงอยู่และไม่สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

2.3 บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์

บรรยากาศการทำงานเป็นคุณภาพของสภาพแวดล้อมโดยรวมที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การ ลักษณะงาน และปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน ด้วยเหตุที่บรรยากาศขององค์การที่สร้างสรรค์ได้ทำให้เกิดคุณภาพของสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นผลจากการที่บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อการทำงาน และต่อองค์การ บุคลากรจึงแสดงพฤติกรรมและมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกต่อกัน แม้จะต้องรับผิดชอบภาระงานที่ยากและท้าทายหรือต้องเข้าร่วมกิจกรรมอย่างหลากหลาย แต่บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ช่วยบรรเทาความตึงเครียด ความวิตกกังวล และความรู้สึกเหนื่อยล้า ทั้งยังช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานทำให้บุคลากรยังคงยินดีที่จะลงมือทำงานต่อไปด้วยความมุ่งมั่นจนกระทั่งเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย และช่วยสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินยุทธศาสตร์การทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . ปัญหาของโรงเรียนวิทยะเราคือมีครูน้อย แต่งานจะเยอะ ยิ่งตอนเข้าระบบดีฯ ยิ่งไม่มีวันหยุดเลย งานแต่ละงานก็เร่งเข้ามา วันเสาร์-อาทิตย์ครูยังต้องมาทำงาน บางทีก็อยู่กันจนอยู่ค่ำมืด แต่ก็ทำกันมาได้เพราะเราก็เห็นว่าครูทุกคนช่วยกันให้กำลังใจ สู้ด้วยกัน บางทีเวลาเครียด ๆเกินไปก็หาเรื่องตลก ๆมาเล่าสู่กันฟังพอได้หัวเราะ ทำให้พี่นึกถึงตอนทำงานอาจารย์ 3 เชิงประจักษ์ ไม่รู้แฟ้มอะไรเยอะแยะมาก ตอนที่ไปอบรมหนัก ๆครูเราก็ช่วยกันแต่งเพลงได้เพลงหนึ่ง ชื่อว่าเพลงอาจารย์ 3 เชิงประจักษ์ เอามาร้องสู่กันก็เพราะใช้ได้นะ. . . มันก็จะเป็นแบบนี้แหละ มีเคร่งเครียดบ้าง มีหัวเราะบ้าง ก็สนุกสนานดี . . .

(ครู 7, 24 ตุลาคม 2552)

ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นต่อบรรยากาศการทำงานของโรงเรียนว่า

. . . เป็นจุดแข็งอย่างหนึ่งครับสำหรับการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน เพราะถึงแม้จะมีงานมาก แล้วหลายอย่างก็เป็นเรื่องใหม่ ต้องรีบทำต้องเร่งดำเนินการ แต่เขาก็รวมตัวกันได้ มีความสามัคคีแล้วก็พูดคุยกันเข้าใจ ถ้านัดว่าให้มาทำงานเขาก็จะมากันนะครับ ด้วยระบบของเขาด้วยล่ะ เขาอยู่ด้วยกันมาค่อนข้างนานนะ อย่างเวลาทำงานก็จะมีทั้งจริงจังแล้วก็พูดคุยหยอกล้อ ร้องเพลงอะไรกันไปบ้าง

ครับ แต่จะไม่ทิ้งงาน จะทำจนเสร็จ ก็ถือได้ว่าครูเขาให้ความร่วมมือกับการทำงานดี แต่บางคนก็อาจจะมีบ้างที่ต้องตามอยู่ แต่ก็ไม่ถึงกับเป็นปัญหา. . .

(ผู้บริหาร 1, 18 มกราคม 2552)

บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในปรากฏการณ์ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้เกิดการใช้ยุทธศาสตร์การทำงานของโรงเรียน ได้แก่ บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันด้วยความเป็นมิตร ในการพูดจาทักทายหรือพูดคุยกันแม้จะมีความสนุกสนานแต่ก็ยังคงไว้ซึ่งความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันทั้งในลักษณะของความเคารพผู้อาวุโสและการมีทัศนคติที่ดีต่อกัน โดยปกติบุคลากรจะใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จึงทำให้บุคลากรสามารถพูดคุย ทำความเข้าใจ อธิบาย หรือมอบหมายภาระงานจากคนหนึ่งสู่คนหนึ่งหรือทีมได้กระจ่างชัด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นปกติวิสัย ซึ่งในการพูดคุยและปฏิบัติต่อกันนั้นพบว่าครูได้ให้ความสำคัญกับการแสดงออกที่มุ่งรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อกัน โดยการพูดคุยอย่างเปิดเผย เป็นมิตร ครูไม่แสดงอำนาจควบคุมหรือข่มเหงหรือแสดงออกว่าตนมีอำนาจเหนือกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ทั้งในการดำเนินชีวิตประจำวันและเมื่อต้องการความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน จากการสังเกตพบว่าครูจะพูดชื่นชม พูดแสดงความขอบคุณเพื่อนร่วมงานอย่างเปิดเผยและบอกเล่าให้คนอื่น ๆได้รับรู้ในสิ่งที่ตนประทับใจในตัวเพื่อนร่วมงานในเหตุการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารเองมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยการกล่าวชื่นชมทั้งต่อหน้าและกล่าวชื่นชมต่อสาธารณชนในโอกาสอันสมควร ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลายและเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับครูผู้ปฏิบัติงาน ครูเองก็ปฏิบัติต่อผู้บริหารด้วยความเคารพตามมารยาทอันสมควรกับตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ ครูให้การยอมรับผู้บริหารในฐานะผู้นำและผู้บังคับบัญชาสูงสุดในองค์การ ให้ความใส่ใจดูแลซึ่งกันและกัน ส่วนบรรยากาศการทำงานร่วมกันจะมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันให้มากที่สุด กล่าวคือในการประชุมปรึกษาหารือกันนั้น บุคลากรทุกคนจะแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายเพื่อประโยชน์สำหรับการตัดสินใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งครูมองว่าบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์นี้สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นมีความคล่องตัว ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้ครูมีเจตคติที่ดีต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์การ และครูมีความพึงพอใจที่ได้มาปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ

2.4 การสนับสนุนจากองค์การภายนอก

องค์การภายนอกหลัก ๆที่เข้ามามีส่วนสนับสนุนการทำงานด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชุมชน และเครือข่ายของโรงเรียน ซึ่งทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ทั้งในด้านการดำเนินการตามรูปแบบระบบคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และการวิจัยในชั้นเรียน รวมทั้งเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะของการให้คำแนะนำปรึกษา และเกิดการศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดี เนื่องจากองค์การภายนอกมีความพร้อมด้านทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสนับสนุนช่วยเหลือการดำเนินงานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา รวมทั้งมีแบบอย่างการบริหารจัดการที่ดีสำหรับให้โรงเรียนได้เรียนรู้ ทั้งนี้ในการทำงานร่วมกับองค์การภายนอกยังก่อให้เกิดการสนับสนุนการทำงานของโรงเรียนในลักษณะที่แตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์กับโรงเรียน เช่น ในลักษณะการกำกับติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานตามนโยบายที่มอบหมาย รวมทั้งติดตามความสำเร็จและอุปสรรคปัญหาของการจัดการศึกษาโดยหน่วยงานต้นสังกัด การสนับสนุนช่วยเหลือ

ด้านวิชาการ การจัดอบรมพัฒนา สนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการทำงาน และความก้าวหน้าในวิชาชีพครู การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆที่จำเป็นสำหรับการทำงานจากหน่วยงานต้นสังกัด เครือข่ายของโรงเรียน และชุมชน นอกจากการสนับสนุนให้ครูมีศักยภาพ มีความเชื่อมั่น และมีอำนาจในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานแล้ว องค์การภายนอกยังมีส่วนในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเพื่อสนองต่อความต้องการของบุคคลในระดับสูง เช่น หน่วยงานต้นสังกัดมอบรางวัล ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชื่นชม และสร้างขวัญกำลังใจสำหรับการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ จัดกิจกรรมกระตุ้นจูงใจให้ครูมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กิจกรรมพัฒนาศักยภาพของครูและเปิดโอกาสให้ครูที่มีความรู้ความสามารถร่วมเผยแพร่ผลงาน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมเป็นวิทยากรในการจัดอบรมพัฒนาครูจากโรงเรียนต่าง ๆอย่างกว้างขวาง จัดกิจกรรม ประกวด แข่งขัน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานที่เป็นแบบอย่างของครูและนักเรียนทั้งภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งเครือข่ายของโรงเรียนที่จัดโครงการต่าง ๆให้โรงเรียนได้เข้าร่วมนั้นมีส่วนสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ครูในลักษณะการช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง รวมถึงชุมชนของโรงเรียนเองได้ให้การยอมรับ สนับสนุนและเข้าร่วมการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยความใส่ใจซึ่งส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานของครู ทั้งนี้ความสำคัญขององค์การภายนอกที่มีต่อครูนั้นมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ซึ่งครูระดับปฐมวัยคนหนึ่งได้แสดงความคิดเห็นต่อการสนับสนุนจากองค์การภายนอกที่มีต่อการทำงานของครูว่า

. . . การจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัยพี่ก็ได้ไปดูงานหลายที่ ส่วนใหญ่ทางชมรมครูปฐมวัยของเขตฯจะจัด เพราะเด็กปฐมวัยกับเด็กที่โต ๆเขาจะมีความพร้อม ความสนใจไม่เท่ากัน โดยเฉพาะเด็กปฐมวัยนี่นะครูต้องมีเทคนิคการสอนที่สามารถกระตุ้นเด็กได้ เช่น การเล่านิทาน ก็ต้องมีการแสดงบทบาทสมมติ การแสดงบทบาทสมมติเด็กจะมีความจำดีมาก เพราะพอครูเล่าจบเด็กก็จะออกมาแสดงบทบาทสมมติ เช่น เรื่องหัวผักกาดยักษ์ เด็ก ๆก็จะสนุกและมีความจำ ความคิดสร้างสรรค์ดีมาก ครูต้องมีเทคนิคด้วยนะ อย่างพี่นาไปอบรมวิธีการเล่านิทาน วิธีการจับหนังสือ วิธีการออกเสียง มีทั้งเสียงสูง เสียงต่ำนะเด็ก ๆเขาถึงจะสนใจ. . .

(ครู 2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

ศึกษานิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผู้มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับโรงเรียนแห่งนี้ได้กล่าวถึงบทบาทของหน่วยงานต้นสังกัดกับครูในโรงเรียนว่า

. . . ทางเขตฯ ก็ถือว่ามีความใกล้ชิดกับโรงเรียนวิทยะนะคะ เพราะโรงเรียนกับเขตฯจะร่วมงานกันมาตลอด ทั้งในเรื่องของการฝึกอบรมพัฒนาครูนี่จะทำเสมอ เมื่อมีนโยบายหรือแนวปฏิบัติใหม่ ๆที่ต้องเตรียมความพร้อมของครู เขตฯก็จะดำเนินการจัดอบรม อบรมเชิงปฏิบัติการ หรืออย่างโรงเรียนวิทยะนี่ก็จะมีโอกาสได้เป็นตัวแทนของเขตฯเข้าร่วมโครงการหลายอย่าง เป็นโรงเรียนนำร่องอยู่หลายโครงการ เพราะฉะนั้นเวลาเราขยายผลโครงการให้มีโรงเรียนเครือข่ายครูในโรงเรียนวิทยะก็จะมาเป็นวิทยากรร่วม หรือร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นพี่เลี้ยง บางทีก็จะใช้เป็นที่ศึกษาดูงาน อย่างเช่นในเรื่องระบบคุณภาพ การเรียนรู้แบบบูรณาการ โรงเรียนที่มีการพัฒนาการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างนี้นะค่ะ. . .

(ศึกษานิเทศก์ 2, 18 มิถุนายน 2552)

กล่าวได้ว่าการสนับสนุนจากองค์การภายนอกได้มีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินยุทธศาสตร์ของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งในแง่ของการสนับสนุนด้านวิชาการ ด้านทรัพยากร

และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้จากการศึกษาได้พบข้อควรคำนึงถึงเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์การภายนอก ซึ่งพบว่าการให้การสนับสนุนนั้นควรสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับสภาพปัญหาและบริบทการทำงานที่แตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน รวมทั้งควรให้ความจริงใจและเอาใจใส่อย่างจริงจังต่อการสนับสนุนช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ เนื่องจากหากขาดความจริงจังในการสนับสนุนการทำงานของครูแล้วย่อมส่งผลให้ครูขาดความเชื่อถือและไว้วางใจต่อองค์การและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมการร่วมกิจกรรมและการทำงานของครูที่จะทำไปในลักษณะอย่างเสียไม่ได้ ไม่เอาใจใส่กับการพัฒนาอย่างจริงจังและไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านอื่น ๆตามมา ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . บางทีไปอบรม ก็เหมือนจัดไปให้หมดงบฯ [งบประมาณ] ไปอย่างงั้น ไม่ได้เอาใจใส่จริงจังที่จะพัฒนาครูซักเท่าไหร่ ไม่ได้เน้นว่าครูจะได้รับความรู้อะไรมากมาย เห็นแบบนั้นแล้วก็ไม่อยากไปเนาะ เพราะไปบางทีเราก็ต้องทิ้งชั่วโมงสอนไป ก็สงสารเด็ก แล้วครูก็เสียเวลาด้วย เพราะฉะนั้นเวลามีหนังสือมาเราก็ต้องดูว่าใครจัด นึกถึงว่าจะเป็นประโยชน์มากแค่ไหนด้วย ก็ไม่ใช่ว่าจะไปทุกงานนะ. . .

(ครู 11, 24 พฤศจิกายน 2552)

เงื่อนไขเชิงบริบทของการมีวิสัยทัศน์ร่วม การสนับสนุนทางวิชาการ การมีส่วนร่วมของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความเชื่อถือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ประกอบกับเงื่อนไขสอดแทรกด้านโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมหลักขององค์การ บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ และการสนับสนุนจากองค์การภายนอก ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้มีอิทธิพลให้เกิดการใช้ยุทธศาสตร์การทำงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียนซึ่งยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เรียกว่า ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์

ตอนที่ 5 ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์

การใช้ยุทธศาสตร์การทำงานก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นศักยภาพที่เกิดขึ้นในตัวครูและส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ จำแนกเป็นผลสืบเนื่องระดับบุคคลและผลสืบเนื่องระดับองค์การ ทั้งนี้ผลสืบเนื่องระดับบุคคลพิจารณาได้จากการที่ครูมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น มีความพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งองค์การ และเกิดความผูกพันต่อองค์การ ส่วนผลสืบเนื่องระดับองค์การพิจารณาได้จากโรงเรียนมีกระบวนการทำงานเป็นระบบ เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน และโรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีรายละเอียดดังนี้

ผลสืบเนื่องระดับบุคคล

1. ครูมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

จากการที่โรงเรียนใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ซึ่งทำให้ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการวิจัย ครูได้เรียนรู้การทำงานและฝึกทักษะความชำนาญจากมีส่วนร่วมในการทำงานในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน รวมไปถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การซึ่งทำให้ครูได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนและการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การให้คำแนะนำปรึกษาและศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดี รวมทั้งได้รับการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่องนั้นถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งที่ทำให้ครูมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น พิจารณาจากการที่ครูมีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง และมีเครือข่ายในการทำงาน กล่าวคือ

1.1 ครูมีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์การทำงานของโรงเรียนได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานทั้งจากการเข้ารับการอบรมพัฒนาโดยตรงและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็น

ศักยภาพที่พัฒนาขึ้นโดยผ่านกระบวนการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ “. . . แต่ก่อนถ้าพูดถึงเรื่องบูรณาการแม่ก็จะไม่ค่อยเข้าใจหรอก แต่พอเข้าโครงการ SBT มาปีหนึ่งแม่ได้ฝึกการจัดกิจกรรมแบบบูรณาการ ก็มั่นใจมากขึ้น ถ้าใครมาถามเรื่องบูรณาการที่นี้แม่ก็กล้าบอก กล้าที่จะอธิบายให้เขาฟังนะ. . .” (ครู 14, 24 กุมภาพันธ์ 2552) เป็นคำกล่าวถึงความภาคภูมิใจในตนเองหลังจากที่ได้เข้ารับการพัฒนาซึ่งทำให้ครูเชื่อมั่นว่าตนมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการซึ่งเป็นรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่ครูมองว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับตนเอง และหากใครสามารถจัดการเรียนรู้แบบนี้ได้ก็เชื่อได้ว่าเป็นครูที่เก่ง ทันสมัย เพราะสามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญได้ สอดคล้องกับนโยบายปฏิรูปการศึกษาซึ่งครูได้รับการคาดหวังและถูกผลักดันให้ต้องสามารถจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่แตกต่างจากการสอนแบบเดิม ๆซึ่งถูกเรียกว่าการสอนที่เน้นครูเป็นศูนย์กลาง

หลังจากรับการฝึกอบรมพัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจนชำนาญแล้ว ครูได้นำรูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง นำมาเป็นจุดแข็งของระบบการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยมีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการในวันสำคัญ ได้แก่ วันขึ้นปีใหม่ วันลอยกระทง วันแม่ วันพ่อ เป็นต้น รวมทั้งจัดกิจกรรมค่ายวิชาการ [ค่ายการเรียนรู้แบบบูรณาการ] ร่วมกับโรงเรียนอื่น ๆในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาเดียวกัน และพัฒนาให้เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียน โรงเรียนนำรูปแบบของระบบการเรียนรู้นี้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเสนอผลงานต่อสาธารณชนในวงกว้าง นำมาซึ่งความภาคภูมิใจอันเกิดจากการรับรู้ความสามารถของตนเอง และได้รับคำชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน ตลอดระยะเวลาที่ได้ดำเนินงานตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ที่โรงเรียนได้พัฒนาขึ้นจึงเป็นการฝึกฝนให้ครูได้พัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจนเกิดความชำนาญ และใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันช่วยปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ยังบกพร่อง หรือพัฒนาจุดแข็งที่ตนมีให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจากกระบวนทำงานเหล่านี้ทำให้ครูแต่ละคนได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถและความชำนาญในด้านต่าง ๆที่แตกต่างกันตามความถนัด และความสนใจ และเมื่อมาทำงานครูได้รับโอกาสในการแสดงฝีมือจนได้รับความไว้วางใจและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารให้เป็นผู้รับผิดชอบการพัฒนานักเรียนในด้านที่ตนถนัด ดังเช่นครูที่มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้แบบโครงงานได้นำจุดแข็งของตนเองมาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักเรียน จนกระทั่งสามารถทำโครงงานประกอบการเรียนรู้ในทุกภาคเรียนและทำโครงงานเข้าร่วมการประกวด แข่งขันจนได้รับรางวัลทั้งในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับจังหวัด และระดับภูมิภาค (รายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของครู, 2552) รางวัลต่าง ๆเหล่านี้นำมาซึ่งความภาคภูมิใจในตนเอง รวมทั้งสร้างความศรัทธาแก่นักเรียนมีต่อครูและโรงเรียน “. . .เคยไปนำเสนอโครงงานการทำกระดาษรีไซเคิลค่ะ ก็ได้ไปนำเสนอที่เขตฯพอได้เหรียญทองก็ได้ไปแข่งที่จังหวัดอีก ก็ได้รับรางวัลระดับเหรียญทองอีก ดีใจมากค่ะ. . .” (นักเรียน3, 12 มีนาคม 2552) “. . .คุณครูนฤมลจะเป็นครูผู้ฝึกสอนค่ะกับคุณครูนวล คุณครูจะช่วยทุกอย่างตั้งแต่สอนเราทำกระดาษรีไซเคิล สอนวิธีพูดต่อหน้าคณะกรรมการ คุณครูนพรัตน์ก็จะมาช่วยดูด้วย การทำรายงานทุกอย่างเลยค่ะ คุณครูนฤมลจะเก่งมาก สอนให้เราทำ mind mapping แล้วก็ตกแต่งให้สวยงาม เพราะคุณครูจะเก่งเรื่องศิลปะมากค่ะ. . .” (นักเรียน1, 10 มีนาคม 2552) ดังนั้นเมื่อมีการจัดประกวดแข่งขัน หรือนำเสนอผลงานในระดับต่าง ๆทั้งระดับศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับจังหวัด โรงเรียนมักจะนำผลงานโครงงานของนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมเสมอ ๆ

1.2 ครูมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตน

จากการที่ครูได้มีประสบการณ์การพัฒนาและได้นำมาปฏิบัติงานจริงจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่น่าพึงพอใจจึงทำให้ครูมีความมั่นใจในตนเองในอันที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้มีรูปแบบการ

จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น ด้วยความคาดหวังให้ครูมีความเข้มแข็งด้านวิชาการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพต่อไป ผู้บริหารจึงสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ศักยภาพที่ครูได้รับการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงานที่ทำเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การวิจัยในชั้นเรียน การทำผลงานทางวิชาการ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน เป็นต้น ผลจากความเอาใจใส่และทุ่มเทกับการทำงานของผู้บริหารรวมถึงความร่วมมือของครู ทำให้ปัจจุบันโรงเรียนได้รับการยอมรับในเรื่องคุณภาพของนักเรียนและคุณภาพของครู กล่าวคือครูในโรงเรียนจะมีความโดดเด่นในการจัดการเรียนการสอนด้วยรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ตนถนัดไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนรู้แบบมอนเตสเซอรี่สำหรับเด็กปฐมวัย การเรียนรู้แบบโครงงาน การเรียนรู้แบบบูรณาการ การใช้เกมและเพลง การเรียนรู้แบบร่วมมือกันเรียนรู้ เป็นต้น จนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้แก่ครูคนอื่น ๆทั้งในโรงเรียนและครูจากโรงเรียนต่าง ๆ โรงเรียนนำผลงานไปจัดแสดงนิทรรศการ และได้รับรางวัลดังปรากฏในผลงานดีเด่นของโรงเรียน

เมื่อสังเกตการสอนพบว่าครูจัดกิจกรรมต่าง ๆแก่เด็กด้วยความมั่นใจและตั้งอกตั้งใจ ครูเปล่งเสียงร้องเพลงพร้อม ๆกับการเคาะจังหวะด้วยความเชื่อมั่น ไม่มีลักษณะเขินอายแม้จะรู้ว่ามีคนมาสังเกตภายนอกหรือมีผู้บริหารมานิเทศก็ตาม ครูมักจะพูดถึงตนเองด้วยความภาคภูมิใจในผลงานที่ตนเองได้ทำ ภูมิใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเสมอ ๆ “. . . เพราะเราเป็นคนดี ทำแต่สิ่งดี ๆทั้งเสียสละกำลังกาย เงินเราก็เสียสละทุกอย่าง ความรู้ที่เรียนมาพูดลงไป สอนลงไป เทคนิคอะไรก็ใส่ลงไป ความสุขของเด็กอยู่กับครูที่สอน ความสุขของครูก็อยู่กับเด็ก อย่างพี่เคยได้ 2 ขั้นกับ ผอ.ทุกคนเลย ผอ. 3 คน ให้พี่หมดทุกคนเลย. . .” (ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552) และในระหว่างการพูดคุยหรือสัมภาษณ์ครูมักจะสอดแทรกด้วยการอธิบายวิธีการจัดกิจกรรมรวมถึงหลักการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัยแก่ผู้วิจัยไปพร้อมกันด้วย โดยไม่ได้กังวลว่าตนเองจะพูดผิดหรือเป็นลักษณะของการเอามะพร้าวห้าวมาขายสวนแต่อย่างใดเนื่องจากครูมีความมั่นใจในองค์ความรู้ที่ตนมี และเชื่อมั่นในประสบการณ์ที่ตนได้ฝึกฝนและสั่งสมมาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งได้รับโอกาสจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ได้เป็นวิทยากรในการอบรม ให้ข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่เพื่อนครูในชมรมครูปฐมวัยของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งทำให้ครูมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองมากยิ่งขึ้น

. . . ภูมิใจ ภูมิใจ พี่จะทำงานเป็นคนขยัน มานะ อดทน มีความพยายาม แล้วก็ไม่ต้องไปสู้กับคนอื่น เราสู้กับตนเอง แล้วเราจะเป็นหนึ่ง พี่มีคติอย่างนี้ เราทำงาน ทำอะไรก็เหมือนกัน เราจะสู้กับตัวเอง แข่งกับตัวเอง แล้วเราจะเป็นหนึ่ง แล้วก็งานทุกอย่างจะต้องทำให้เสร็จ มอบหมายงานอะไรก็ต้องทำให้เสร็จ เราต้องมีความรับผิดชอบ ขยัน มีความมุมานะ ตรงต่อเวลา เสียสละทำงานต่อส่วนรวม มีความสามัคคี แล้วเราต้องเป็นผู้ให้ นี่คือคติของพี่ คือ อย่าอยู่ไปวัน ๆ อย่าหยุดยั้ง ตั้งใจใฝ่ริเริ่ม อยู่เพื่อเติมผลงานการศึกษา ไปหรืออยู่จงเร่งรัดพัฒนา วัน ๆหาความดีทวีคูณ นี่คือคติประจำใจของพี่. . .

(ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

ทุกวันในพื้นที่วิจัยจึงมักจะได้ยินเสียงครูชั้นปฐมวัยร้องเพลง ตีกลอง เคาะจังหวะ เด็ก ๆก็ร่วมร้องเพลงและฟ้อนรำกันอย่างสนุกสนาน สาย ๆเด็ก ๆได้ออกกำลังกายที่สนามอาศัยร่มเงาจากต้นไม้ใหญ่ไกล้ ๆ ได้ยินเสียงครูอบรม สั่งสอน ชักชวนให้เด็ก ๆพูดจาพาที แลกเปลี่ยนความคิดเห็นตามประสบการณ์และจินตนาการของเด็ก เด็ก ๆนั่งห้อมล้อมอย่างตั้งอกตั้งใจเพื่อฟังนิทานที่ครูเล่าอย่างออกรสออกชาติ หรือเข้ามาเรียกขานครูด้วยคำว่า “แม่ครู” เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่สร้างความสุขใจให้กับผู้พบเห็น และเป็นแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนร่วมงานในอันที่จะพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และพัฒนางานให้

เป็นที่ยอมรับต่อไป ". . . ครูนาเขาเก่ง มีเทคนิคการสอนดีๆ เด็กเรียนด้วยก็ไม่เบื่อ พี่ก็พยายามดูๆแกทำ ถามแกว่ากิจกรรมอย่างนี้ทำยังไง แกก็อธิบายให้ฟังดี. . ." (ครู1, 20 มีนาคม 2552)

การที่ครูได้รับการพัฒนาจนสามารถทำในสิ่งที่เคยมองว่ายากได้นั้นทำให้ครูมีความมั่นใจในการเรียนรู้สิ่งอื่นๆตามมา แต่ทั้งนี้ก็ต้องได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารอย่างต่อเนื่องโดยการให้กำลังใจกัน พูดสร้างความมั่นใจแก่ครู และร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีที่เอื้อให้เกิดการแสดงพลังในการเรียนรู้และการทำงานด้วย ". . . ผอ.ก็ช่วยทุกอย่างเลย ขอให้บอก ไม่ว่าจะไกลแค่ไหน แกก็จะขับรถไปเอามาให้ เวลาเราไม่เข้าใจอะไร แกก็จะอธิบาย หรือถ้าไม่รู้ แกก็จะไปค้นหามาให้ ไม่ทิ้ง นี่คือความดีของ ผอ.. . ." (ครู12, 18 กุมภาพันธ์ 2552) ". . . ผอ.จะกระตุ้นตลอดว่าครูต้องเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ ต้องยึดจรรยาบรรณ 9 ข้อ ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ต้องมีวินัย ต้องมีความรู้ให้รอบทั้งเรื่องคอมพิวเตอร์ การทำวิจัย การสอนเน้นนักเรียนเป็นสำคัญหลายอย่าง ผอ.จะคอยเตือน คอยดูแลว่า จะทำงานอย่างเดิมๆกันไม่ได้เพราะยุคปฏิรูปแล้ว ครูต้องปฏิรูปตัวเองด้วย. . ." (ครู7, 8 กุมภาพันธ์ 2552)

ความเชื่อมั่นในศักยภาพและความสามารถของตนเองจากการได้รับการพัฒนาและการสนับสนุนปัจจัยต่างๆจากทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร และหน่วยงานต้นสังกัดทำให้ครูมีความมั่นใจในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ครูยอมรับร่วมกันนั่นคือคุณภาพของนักเรียน ครูกล้าคิด กล้าทำ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กล้าตัดสินใจทำเรื่องที่ท้าทาย เนื่องจากครูมั่นใจในตนเองว่ามีความรู้ความสามารถเพียงพอ ". . .อย่างที่แม่ตัดสินใจมาเรียนต่อ ป.โท [ปริญญาโท] ตอนอายุปูนนี้ก็เพราะว่าเราอยากพัฒนาตัวเอง แม่เรียนจบปริญญาตรีมาตั้งหลาย 10 ปี จริงอยู่ที่เราอายุมากแล้วน่ะนะ แต่สมัยนี้เราจะอยู่เท่าเดิมไม่ได้ สังคมมันเปลี่ยนไปมาก งานในหน้าที่ของครูก็ไม่ได้มีอยู่แต่ในห้องเรียน . . ." (ครู13, 19 กุมภาพันธ์ 2552) ". . .การเรียนต่อก็ทำให้เราได้เปิดโลกทัศน์ของเรานะ ได้รู้ว่าความรู้เขาไปถึงไหนกันแล้ว จุดประสงค์ที่พี่เรียนต่อปริญญาโทก็เพราะอยากทำวิจัยให้เป็น เพราะถ้าไม่ได้เรียนไม่ได้ฝึกก็คงจะไม่มีวันที่จะทำได้ อยากก้าวหน้าเราก็ต้องขวนขวายเอา. . ." (ครู8, 13 พฤษภาคม 2552)

ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองของครูถูกแสดงออกในลักษณะของการกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ และแสดงความต้องการที่จะทำงานในโอกาสต่างๆทั้งในการทำงานตามหน้าที่ เช่น การจัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่ครูถนัด ใช้เทคนิควิธีสอนที่ครูได้รับการพัฒนา การทำงานในทีมตามโครงสร้างการบริหารทั้ง 4 งาน การจัดกิจกรรมร่วมกันในโรงเรียน รวมทั้งบทบาทในการประชุมคณะครูหรือการปรึกษาหารือแต่ละครั้งจะพบว่าครูได้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางตามมุมมองและประสบการณ์ของตนเองไม่ใช่เป็นเพียงแค่การมานั่งรับฟังผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ทำเท่านั้น แต่ครูจะมีการเสนอตัวเพื่อทำงานในหน้าที่ต่างๆด้วยตนเอง หรือเสนอแนะวิธีการดำเนินงานที่คิดว่าจะก่อประโยชน์มากที่สุด ซึ่งการที่ครูจะมีความเชื่อมั่นและกล้าแสดงออกอย่างที่ปรากฏนี้ก็ต้องประกอบขึ้นจากการที่โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานแบบเปิดซึ่งเป็นบรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารและครูยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูร่วมมือกันทำงานโดยมีเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ ซึ่งผู้บริหารได้เอาใจใส่ที่จะช่วยเหลือ และสนับสนุนปัจจัยด้านทรัพยากรสำหรับการทำงาน พูดให้กำลังใจ และให้ความเชื่อมั่นในการทำงานกับครู

1.3 ครูมีเครือข่ายในการทำงาน

ด้วยเหตุที่ครูได้รับโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพ ได้เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์การภายนอกและร่วมเป็นคณะทำงานในรูปแบบต่างๆทำให้ครูมีโอกาสได้พบปะกับบุคคลจากหน่วยงานต่างๆ ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับครูผู้ร่วมวิชาชีพจากโรงเรียนอื่นๆซึ่งเป็น

ช่องทางหนึ่งที่ทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายในการทำงาน และเครือข่ายการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งครูในโรงเรียนแห่งนี้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายในฐานะที่แตกต่างกัน เช่น ผู้จัดทำผลงาน ผู้ตรวจประเมินผลงาน และผู้เชี่ยวชาญ ให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น เครือข่ายอีกรูปแบบหนึ่ง คือการเป็นคณะทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ การเป็นวิทยากร ครูแกนนำกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี คณิตศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) ครูแกนนำของชมรมครูปฐมวัย เป็นวิทยากรร่วมและเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ ดูงานเกี่ยวกับโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพ เป็นต้น รวมไปถึงเครือข่ายกับองค์การภายนอก ได้แก่ โครงการฟื้นฟูศีลธรรมโลก ศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ โรงเรียนยุวทูตความดี เป็นต้น การที่ครูมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น พบว่าต้องประกอบขึ้นจากปัจจัยด้านบริบทของการทำงานในโรงเรียน นั่นคือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานต้องเป็นแรงสนับสนุน ผลักดัน สร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ให้ความมั่นใจในการทำงานแก่ครู และร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้มีบรรยากาศการทำงานแบบเปิด ให้โอกาสครูได้มีอิสระในการตัดสินใจในการริเริมสร้างสรรค์และการลงมือทำงานด้วยวิธีการและขั้นตอนที่ครูมั่นใจ พัฒนาภาวะผู้นำ และส่งเสริมการทำงานในทีม ตัวครูเองต้องเป็นคนที่มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง นั่นคือเห็นความสำคัญและคุณค่าของการจัดการศึกษาที่จะก่อประโยชน์ เห็นความสำคัญของตนเองที่มีต่อผลสำเร็จของงาน

นอกจากผลที่ปรากฏแก่ครูในลักษณะของการมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นแล้วนั้นการใช้ยุทธศาสตร์การทำงานซึ่งได้รับอิทธิพลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ยังส่งผลต่อทัศนคติและความรู้สึกของครูที่มีต่อการทำงาน เพื่อนร่วมงาน และต่อองค์การ ดังที่เรียกว่าความพึงพอใจในงาน

2. ครูมีความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจงานเป็นความรู้สึกทางบวกที่มีต่อการปฏิบัติงานในองค์การทั้งในด้านภาระงานที่รับผิดชอบ สถานภาพในองค์การหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน นั่นคือความสุข ความพึงพอใจของครูเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจจนเกิดความรู้สึกพึงพอใจและยินดีปฏิบัติงานในโรงเรียนด้วยความเต็มใจ อันเป็นผลจากการที่ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนรู้จนสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆได้ด้วยความเชื่อมั่นและเกิดผลสำเร็จของงาน มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้เป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน รวมถึงการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความสะดวก ราบรื่นในการทำงานจนกระทั่งงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดการตอบสนองความต้องการของครูทั้งในระดับต่ำจนถึงระดับสูง ส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานที่เกิดขึ้น แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ ความพึงพอใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความพึงพอใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพ

เมื่อครูได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสสร้างความสำเร็จในการทำงานซึ่งทำให้ครูมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ทำให้ครูได้เรียนรู้และเห็นคุณค่าของการพัฒนาตนเองและการสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ ครูจึงยินดีเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยอมรับการนิเทศ ติดตามงานจากผู้บริหารหรือคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน เนื่องจากการนิเทศเหล่านั้นทำให้ครูได้ปรับปรุงการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น การได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้ร่วมวิชาชีพให้เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้สอนงาน เป็นผู้เชี่ยวชาญ และเป็นวิทยากรในโอกาสต่าง ๆทำให้ครูมีความพึงพอใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพ ดังทัศนะของครูว่า “. . . พอได้ คศ. 3 [วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ] ก็จะมีคนขอให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ให้เป็นกรรมการตรวจผลงานอย่างนี้แหละ

งานก็จะมีมากขึ้น แต่มันก็เป็นงานที่เราสนุกที่ได้ทำนะ . . . " (ครู 4, 12 มิถุนายน 2552) ครูในทีมพัฒนาคุณภาพซึ่งมีบทบาทในการเป็นผู้นำของครูในโรงเรียนที่ได้เข้าร่วมประชุมวางแผนการพัฒนาระบบคุณภาพร่วมกับวิทยากรโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูทีมนำและทีมพัฒนาคุณภาพจากโรงเรียนอื่น ๆในกลุ่มเดียวกัน ได้กล่าวถึงความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการทำงานที่ยากและท้าทาย ร่วมกับเพื่อนร่วมงานจนกระทั่งเกิดผลสำเร็จต่อการทำงานว่า

. . . ตอนที่ไปประชุมสัมมนาครูทีมพัฒนาอยู่ 3 วัน ก็มีครู 5 คน กับผอ. 1 คน เขาก็ให้เราทำงานกลุ่ม ประชุมกันวางแผนว่าเราจะพัฒนางานระบบของโรงเรียนยังไง จะเอาอะไรมาเป็นยุทธศาสตร์ปรับปรุง อะไรเป็นยุทธศาสตร์ ดำรงรักษา โอ้ย. . . เครียดกันมาก แม่นุช (นามสมมติ) ไมเกรนจะขึ้น แต่ก็ไม่ยอมแพ้กันหรอกนะ . . .พองานออกมา วิทยากรเขาก็ชมนะว่าโรงเรียนเล็ก ๆก็ทำได้ดีมาก โรงเรียนอื่นเขาก็ให้กำลังใจ เราก็ เอ้อ. . . ภูมิใจ. . .

(ครู 11, 18 มกราคม 2552)

ด้วยเหตุที่ครูต่างมุ่งหวังให้งานในหน้าที่ที่ตนทำนั้นสามารถดำเนินการไปได้จนเกิดผลสำเร็จ ดังนั้นการที่ผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนหรือผลักดันให้ครูสามารถทำงานจนประสบผลสำเร็จนั้นจึงได้สร้างความพึงพอใจแก่ครูเช่นกัน ดังคำกล่าวที่ว่า

. . . ที่ครูเราทำ คศ. 3 ได้กันเยอะ ส่วนหนึ่งก็มาจากผอ.นี่แหละ เพราะท่านจะช่วยเหลือให้ครูทำงานเป็นระบบ งานเอกสาร งานวิจัยพวกนี้. . . ก็ต้องมีแผนฯ มีรายงานการใช้แผนฯ มีนวัตกรรม ในแผนฯก็ต้องเขียนให้มันสอดคล้องกัน อย่างจุดประสงค์ว่ายังไง? กิจกรรมทำอะไร? ประเมินผลยังไง? ท่านจะตรวจแล้วก็วงที่ผิดให้เราเอาไปแก้มาใหม่ ทำอยู่อย่างนี้จนทำเป็น. . .

(ครู 9, 20 พฤษภาคม 2552)

2.2 ความพึงพอใจในความสัมพันธ์

กล่าวได้ว่าความพึงพอใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ปรากฏในพื้นที่วิจัยเกิดจากความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และการได้รับการยอมรับ ซึ่งเป็นผลจากยุทธศาสตร์การทำงานของโรงเรียนที่ได้ดำเนินการอย่างมีทิศทาง มุ่งทั้งประสิทธิภาพของงานและมุ่งพัฒนาวิชาชีพครูควบคู่กัน ซึ่งนอกจากความพึงพอใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ส่งผลให้ครูมีความสุข มีความยินดีที่จะมาทำงานแล้ว ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนถือได้ว่าเป็นสิ่งหล่อเลี้ยงจิตใจให้ครูเกิดความต้องการมาทำงานในทุก ๆวัน เห็นได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดกลุ่มสนทนากลุ่มครู พบว่าสิ่งที่ครูประทับใจในการทำงานในโรงเรียนแห่งนี้มากที่สุด คือเพื่อนร่วมงาน ด้วยเหตุผลที่การได้ทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถให้คำแนะนำ และเป็นที่ปรึกษาซึ่งกันและกันได้ เวลาทำงานก็ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และยอมรับในความสามารถ ยอมรับในบทบาทของผู้นำกลุ่มมากกว่าการใช้อำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่น และครูมักจะมีเรื่องราวสนุก ๆ เรื่องตลกขำขันทั้งที่เป็นเรื่องราวของตนเองหรือจากที่ฟังต่อ ๆกันมา มาเล่าให้กันฟังเสมอ ๆ ซึ่งเมื่อครูได้มาทำงานในบรรยากาศเช่นนี้จึงรู้สึกสบายใจ เมื่อมีข้อสงสัยก็จะถาม พูดคุยกันอย่างเปิดเผย

จากประสบการณ์การทำงานที่ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันตลอดเวลาที่ผ่านมา รวมทั้งโรงเรียนมีกิจกรรมสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทำให้ครูได้เรียนรู้จนรู้จักนิสัยใจคอ ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละคน ประกอบกับวัยวุฒิของครูในโรงเรียนแห่งนี้มีค่อนข้างมาก ประสบการณ์การทำงาน และการใช้ชีวิตจึงหล่อหลอมให้ครูแต่ละคนมีวุฒิภาวะของความเป็น

ผู้ใหญ่ค่อนข้างสูง มีการใช้เหตุผลมาพิจารณาไตร่ตรองเหตุการณ์ต่าง ๆ ใช้การปรึกษาหารือซึ่งกันและกันก่อนตัดสินใจ จึงพบว่าในการทำงานร่วมกัน ครูมีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของแต่ละคน และมีการปรับตัวในการทำงานร่วมกัน ดังคำกล่าวของครูที่ยอมรับความแตกต่างของเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งว่า ". . . แม่เนตรแกเป็นคนแบบนี้ มีอะไรก็จะพูดตรง ๆ ใช่ ไม่ใช่ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย เวลาคนอื่นมาเจออาจจะว่าแกหัวแข็ง แต่ก็ไม่ถึงขนาดนั้นนะ มีอะไรเป็นเหตุเป็นผลก็เอามาว่า ถ้าเอ้อ. . . มีเหตุผลฟังได้แกก็ยอมรับ แต่เรื่องทำงานแกจะทำจริงจังมาก รับผิดชอบ ถ้ารับงานอะไรไปแกจะทุ่มเท คือวางใจได้เลยว่างั้นเถอะ. . ." (ครู 10, 14 มกราคม 2553)

ด้วยแนวความคิดเหล่านี้จึงทำให้ครูสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและกับผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาไว้ได้ อีกทั้งวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกันจึงเป็นสิ่งหล่อหลอมให้ครูเกิดการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานและการอยู่ร่วมกันด้วยความสามัคคี เป็นบรรยากาศของความสนุกสนาน ดังจะเห็นได้จากปรากฏการณ์เมื่อครูมารวมตัวกัน ไม่ว่าจะเป็นการรับประทานอาหารร่วมกันในช่วงพักกลางวัน การพบปะที่ม้านั่งใต้ต้นไทรช่วงหลังเลิกเรียน รวมถึงช่วงเวลาการทำกิจกรรมร่วมกัน อย่างการเตรียมการจัดนิทรรศการแสดงผลงานนักเรียนประจำปีการศึกษา การจัดแข่งขันกีฬาสีภายใน การจัดงานแสดงมุทิตาจิตแก่ครูที่เกษียณอายุราชการ เป็นต้น จะพบว่าครูทั้งที่อาวุโสและอยู่ในวัยกลางคนต่างรวมกลุ่มกันทำงานอย่างขะมักเขม้นพร้อม ๆกับมีการพูดคุยโต้ตอบกันอย่างสนุกสนานโดยไม่ถือสาหาความในคำพูดหยอกเอินต่าง ๆ เนื่องจากครูมีความเข้าใจในอุปนิสัยใจคอและพื้นเพเบื้องหลังของกันและกัน ทำให้มีเรื่องราวมาเล่าสู่กันฟังอยู่ไม่ได้ขาด ซึ่งการที่ครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่นนี้ได้ส่งผลให้ครูมีความสุขที่ได้มาทำงาน ดังคำกล่าวของครูคนหนึ่งว่า ". . . ความสุขที่มาโรงเรียนทุกวันนี้ก็เพราะอยากมาเจอเพื่อนนี่แหละ อยู่ที่โรงเรียนนี่มีคนที่ได้พูดคุยกัน สนุกกว่า เวลาอยู่บ้านวันเสาร์อาทิตย์ก็ไม่ค่อยได้ทำอะไรเนาะ ก็คิดว่าเมื่อไหร่จะถึงวันจันทร์ซะที. . ." (ครู 3, 25 มิถุนายน 2552)

2.3 ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน

ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นผลสืบเนื่องอีกประการหนึ่งจากการที่โรงเรียนได้พยายามพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน โดยใช้การมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งแม้ว่าจะไม่ใช่สภาพแวดล้อมที่ดีที่สุดหรือสวยงามอย่างสมบูรณ์แบบที่สุด แต่ครูก็เข้าใจในข้อจำกัดของโรงเรียน ได้แก่ ข้อจำกัดด้านบุคลากรและข้อจำกัดด้านงบประมาณที่จะนำมาพัฒนา ตกแต่งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ดังนั้นครูแต่ละคนจึงเสียสละตนเองโดยการนำอุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการทำงานส่วนตัวมาใช้ที่โรงเรียน ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสารขนาดย่อม หมึกพิมพ์ กระดาษที่ใช้แล้ว 1 หน้า ครูบางคนสละเงินซื้ออุปกรณ์ใหม่ให้แก่ชั้นเรียนของตน ได้แก่ ตู้ใส่อุปกรณ์ของเล่น ของเด็กปฐมวัย ครูนำกระถางไม้ดอกไม้ประดับจากบ้านมาตกแต่งที่โรงเรียนและเป็นวัฒนธรรมของโรงเรียน คือ ในโอกาสพิเศษของครู ครูจะบริจาคเงิน ตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาสำหรับนักเรียน หรือบริจาคสิ่งของแก่โรงเรียน เช่น วาระเกษียณอายุราชการของครู วันคล้ายวันเกิด โอกาสที่ครูได้เลื่อนขั้น เลื่อนวิทยฐานะ เป็นต้น โดยในการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นครูได้ร่วมกับเพื่อนร่วมงานและนักเรียนออกแบบว่าจะจัดวางสิ่งของอย่างไร จะนำสิ่งใดมาประดับตกแต่ง หรือนำมาสนับสนุนการทำงานเพิ่มเติม ซึ่งการจัดห้องที่ใช้ทำงานด้วยตนเองนี้ ทำให้ครูมีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นสัดเป็นส่วนตามสภาพการใช้งานและครูมีส่วนร่วมในการจัดการ แม้ว่าอุปกรณ์หรือเครื่องอำนวยความสะดวกจะไม่ได้อยู่ในสภาพใหม่หรือมีราคาแพง แต่ครูก็ไม่รังเกียจที่จะนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้งาน ซึ่งพบว่าอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆจะเน้นที่ประโยชน์ใช้สอย และประหยัด

ดังคำกล่าวของครูในความภาคภูมิใจที่ได้นำตู้เก่า ซึ่งไม่ได้ใช้ประโยชน์จากห้องพัสดุมาปรับปรุงจนสามารถใช้งานได้ว่า ". . . นี่แม่ก็ไปเห็นว่าไม่มีใครใช้ประโยชน์อะไร สภาพมันก็ยังแข็งแรงอยู่ แค่เอาฟิวเจอร์บอร์ดมาปิดทับประตูที่มันแตก แค่นี้ก็ใช้งานได้แล้วเห็นไหมล่ะ. . ." (ครู 11, 18 มกราคม 2552)

นอกจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ครูและบุคลากรทุกคนได้ช่วยกันดูแลรักษาความสะอาดของโรงเรียน มีการจัดหาไม้ดอก ไม้ประดับ และจัดตกแต่งห้องเรียนให้สวยงามด้วยกิจกรรม 5 ส ร่วมกับนักเรียนเพื่อให้โรงเรียนสะอาด สวยงาม เป็นระเบียบ มีบรรยากาศที่น่าอยู่ น่าดู น่าเรียนแล้ว ในด้านการทำงานถือได้ว่าผู้บริหารได้มีส่วนสำคัญที่สร้างความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานแก่ครู กล่าวคือ ผู้บริหารจะให้การสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ สำหรับการจัดการเรียนการสอน และการทำงานต่าง ๆของครูอย่างเต็มกำลัง แม้ว่าจะไม่สามารถจัดหาให้ได้อย่างครบถ้วนทุกอย่าง แต่ผู้บริหารก็ได้แสดงให้ครูได้เห็นว่าได้เอาใจใส่ เป็นธุระและพยายามอย่างดี ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้บริหารได้นิเทศติดตามการทำงานของครูอย่างต่อเนื่องด้วยตนเอง จึงทำให้ทราบว่าครูยังต้องการการสนับสนุนด้านใดบ้าง ผู้บริหารเองจึงได้สนับสนุนได้ตรงตามความต้องการของครู ซึ่งได้สร้างความพึงพอใจและความประทับใจในความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มีต่อการทำงานของครู ส่งผลให้ครูรู้สึกอยากทำงานตามที่ตั้งใจไว้ให้เต็มที่ ดังคำกล่าวของครูปฐมวัยที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารด้านสถานที่สำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ว่า

. . . อย่างห้องพี่นาสอนเนี่ย ตอนแรกก็จะเป็นแค่ห้องเดียว แต่ช่วงปี' 49 เด็กจะเยอะมาก ก็เลยขอผอ.ว่าขอขยายห้องได้ไหม ตอนแรกห้องทางนี้จะเป็นห้องดนตรีไทยเนาะ พี่ก็อธิบายให้ท่านฟังว่าเด็กเยอะ แออัด กิจกรรมของปฐมวัยต้องมีการเคลื่อนที่ มีกิจกรรมเคลื่อนไหวและจังหวะอย่างนี้ เราจัดกิจกรรมไม่สะดวก ผอ.ก็ให้นักการทุบผนังนี้ออกก็เลยได้ห้องที่กว้างเด็ก ๆก็ได้ทำกิจกรรมได้สบายขึ้น. . .

(ครู 2, 24 กุมภาพันธ์ 2552)

ครูในทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนกล่าวถึงการอำนวยความสะดวกสำหรับการทำงานที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนว่า ". . . โรงเรียนก็เปิดบัญชีกับร้านถ่ายเอกสารหน้าโรงเรียนไว้ ใครไปถ่ายเอกสารก็ลงบัญชี แล้วพอสิ้นเดือนการเงินเขาก็จะไปจัดการ ครูจะทำเอกสาร ใบงาน แบบฝึก อะไรก็สะดวก พี่ว่าก็ดีนะ ร้านเขาก็ให้เครดิต ครูก็ทำงานได้ง่ายขึ้น. . ." (ครู 7, 8 กุมภาพันธ์ 2552)

ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานอันเกิดจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยครูมีส่วนร่วมในการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยตนเอง ผนวกกับความพึงพอใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพ และความพึงพอใจในความสัมพันธ์ที่ครูได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้น จึงเกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ร่วมงานทำให้ครูรู้สึกอยากทำงานและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3. ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเป็นการรับรู้ทางจิตใจของครูว่าตนได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำให้เกิดความผูกพัน รู้สึกรับผิดชอบ และต้องการทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนนี้ถูกพัฒนาขึ้นจากการที่ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ได้รับการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึง การให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะของครูได้รับการยอมรับให้มีผลต่อการตัดสินใจเพื่อดำเนินการต่าง ๆของโรงเรียน มีการยอมรับและให้โอกาสร่วมทำงานในทีมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานที่ต้องใช้ความพยายาม ความอดทน และใช้ความรู้ความสามารถที่แต่ละคนมีขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุ

เป้าหมายทำให้ครูรับรู้ถึงคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์การ และลงมือทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนด้วยความทุ่มเท ความรู้สึกเหล่านี้จะได้รับการกระตุ้นให้เกิดขึ้นอย่างมากเมื่อครูได้อยู่ร่วมในเหตุการณ์ที่เป็นวิกฤติหรือสถานการณ์ที่เกิดปัญหาหรือมีอุปสรรคในการทำงานและได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

นอกจากนี้การนิเทศงานถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์การทำงานที่ส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเนื่องจากเป็นการแสดงให้เห็นว่างานที่ครูได้รับมอบหมายนั้นเป็นงานที่มีความสำคัญและผู้บริหารได้ให้ความสนใจ เอาใจใส่ต่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น ครูได้รับการกระจายผลประโยชน์จากความสำเร็จในลักษณะของการร่วมกันกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน เช่น การเลื่อนขั้น การเสนอชื่อให้ได้รับรางวัล การกล่าวชื่นชมต่อสาธารณะ เป็นต้น การที่โรงเรียนได้ส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือโดยการจัดองค์การให้เอื้อต่อการทำงาน จัดกิจกรรมส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีของบุคลากรมีส่วนสนับสนุนให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของคำว่า “เรา” ผ่านประสบการณ์ที่ได้ช่วยเหลือเกื้อกูลจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว กิจกรรมพบปะพูดคุยปรึกษาหารือกันในวิถีชีวิตการทำงานประจำวันของครูช่วยสนับสนุนให้ครูได้รับข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวในการทำงาน รับรู้ข่าวคราวความเคลื่อนไหวในเรื่องที่มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งการที่ครูเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆเหล่านี้ เหตุผลส่วนหนึ่งมาจากความต้องการรักษาสัมพันธภาพและแสดงออกซึ่งความเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม แม้ว่าเรื่องที่จะมาพูดคุยอาจจะไม่มีผลกระทบต่อตนเองโดยตรงก็ตาม แต่ครูจะเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อต้องการแสดงความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

ด้วยเงื่อนไขสอดแทรกด้านบรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมหลักขององค์การที่เน้นความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน การแบ่งปัน การช่วยเหลือเกื้อกูล การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการสื่อสารแบบเปิด รวมถึงการเรียนรู้ที่จะยอมรับความแตกต่างซึ่งกันและกันทำให้ครูมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีสิ่งดี ๆ หรือมีเรื่องสนุก ๆก็จะนึกถึง พูดถึง อยากให้เพื่อนคนนั้นมาอยู่ร่วมในกิจกรรมนั้น ๆด้วย สังเกตได้จากครูในโรงเรียนมักจะกล่าวถึงหรือเล่าเรื่องราวความประทับใจในเหตุการณ์ที่ประสบร่วมกัน แม้ครูที่เกษียณอายุราชการไปแล้วก็ยังคงแวะเวียนมาร่วมกิจกรรมของโรงเรียนอยู่เสมอ ๆ เช่น กิจกรรมกีฬาสีภายใน กิจกรรมจัดนิทรรศการแสดงผลงานนักเรียนประจำปีการศึกษา (หยดน้ำแห่งปัญญา) กิจกรรมทำบุญวันคล้ายวันสถาปนาโรงเรียน เป็นต้น รวมถึงการไปมาหาสู่กันอยู่เสมอ ๆ จากการสังเกตพบว่าคำสรรพนามที่ครูมักจะใช้เรียกโรงเรียนแห่งนี้คือ “โรงเรียนของเรา” เรียกนักเรียนว่า “นักเรียนของเรา” หรือ “เด็กของเรา” เมื่อพูดถึงเพื่อนร่วมงานก็มักจะใช้คำว่า “เรา” สื่อถึงความเป็นกลุ่มเดียวกัน เช่น “. . . ก็รู้ว่าโรงเรียนของเรามีงบประมาณจำกัด การจะทำอะไรซักอย่างบางครั้งครูต้องออกตังค์เอง ต้องเสียสละ . . .” (ครู2, 24 กุมภาพันธ์ 2552) นอกจากนี้ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การยังเป็นการส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนและมีความปรารถนาที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น ดังคำกล่าวของครูที่ว่า

. . . เพื่อตัวเด็ก ต้องการให้เขาได้รับการพัฒนา เด็กต้องเก่ง จากการที่เราไปอบรมไปดูงาน เราก็จะเอามาถ่ายทอดให้เด็กได้ความรู้ อย่างที่เราไปอบรมมาช่วงเข้าโครงการระบบดีฯ ครูจะได้ไปอบรมตลอดไม่ค่อยได้อยู่ ว่าให้ไปไหนก็ไป เราอยากเรียนรู้ เราอยากเห็น อยากเอามาเปรียบเทียบกับตัวเองว่าเราจะทำได้แบบเขาได้ไหม. . .

(ครู12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

การแสดงออกซึ่งความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอีกลักษณะหนึ่งของครูคือการตกลงสวมชุดที่แสดงออกถึงความเป็นกลุ่มเดียวกัน เช่น ครูสวมชุดผู้ไหมสีเดียวกันในการเข้ารับโล่รางวัล โรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านระบบการเรียนรู้จากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสวมชุดสี

เดียวกันหรือในรูปแบบเดียวกันในโอกาสสำคัญต่าง ๆ เช่น วันครู การทำบุญวันคล้ายวันสถาปนาโรงเรียน การนำเสนอผลงานระดับ งานประเพณีของชุมชน การร่วมกิจกรรมกับชุมชน เป็นต้น ครูแสดงออกซึ่งความสามัคคีกลมเกลียวกันทำกิจกรรมในฐานะตัวแทนโรงเรียน เช่น แสดงการรำตัดซึ่งแต่งเนื้อร้องโดยครูในโรงเรียนในงานวันครูประจำอำเภอ ซึ่งได้รับคำชื่นชมจากผู้ร่วมงานในความแปลกใหม่ ด้วยการแสดงออกซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของครูในโรงเรียนแห่งนี้จึงเป็นจุดเด่นที่สร้างความประทับใจแก่บุคคลภายนอกและเป็นตัวอย่างแก่นักเรียน "...จุดเด่นของครูโรงเรียนวิทยะคือ เขาจะสามัคคีกันครับ เวลาทำอะไรก็จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เวลาทำงานก็ช่วยกันทั้งคนแก่คนหนุ่ม ผมว่าเป็นตัวอย่างที่ดีครับ โรงเรียนอื่น ๆก็ไม่ค่อยเห็นแบบนี้..." (ผู้ปกครอง7, 9 เมษายน 2552) "...ที่หนูประทับใจก็คือ คุณครูจะช่วยกันทำงานค่ะ แล้วก็เป็นตัวอย่างให้นักเรียน รู้จักสามัคคีกัน ไม่ทะเลาะกัน..." (นักเรียน3, 12 มีนาคม 2552)

จากปรากฏการณ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าครูในโรงเรียนต่างมีความปรารถนาที่จะร่วมกันทำงานเพื่อให้โรงเรียนได้รับการยอมรับด้วยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ดังนั้นครูจึงทำงานอย่างแข็งขันและร่วมเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมที่จัดขึ้น การใช้ยุทธศาสตร์การทำงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียนก่อให้เกิดการยอมรับและเห็นคุณค่าของตนเองที่มีต่อกลุ่มและต่อความก้าวหน้าของโรงเรียน โดยผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมส่งผลให้ครูลงมือทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนและปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การเพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและรักษาชื่อเสียงของโรงเรียน

4. ครูเกิดความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่มีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นต่อองค์การนั่นคือโรงเรียนที่ครูทำงาน ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้ครูเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อสร้างสรรค์การทำงานให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จนั่นคือ สามารถพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยความผูกพันต่อองค์การของครูพิจารณาจากการที่ครูมีศรัทธาต่อองค์การ มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงาน และมีความภักดีต่อองค์การ มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ศรัทธาต่อองค์การ

ความศรัทธาต่อองค์การเป็นเจตคติของครูที่มีค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับของโรงเรียนซึ่งเกิดจากการที่ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานด้วยตนเองร่วมกับบุคลากรคนอื่น ๆในโรงเรียน ครูจึงยอมรับคุณค่า เป้าหมาย และการดำเนินงานของโรงเรียนว่าเป็นสิ่งที่ดี มีประโยชน์ และเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง สามารถทำให้ครูทำงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังความเห็นของครูที่ว่า "...ปรัชญาของโรงเรียนเราก็ ศึกษาดี มีวินัย อนามัยสมบูรณ์ พี่ว่าก็จริงนะ เพราะถ้าเราเรียนเก่งอย่างเดียวก็คงไม่ได้แต่ต้องมีระเบียบวินัยด้วย ยิ่งตอนผอ.วินัย เด็กจะมีระเบียบวินัยมาก ใครเห็นก็ชม..." (ครู 7, 8 กุมภาพันธ์ 2552) นอกจากเห็นด้วยกับนโยบายและแนวปฏิบัติของโรงเรียนซึ่งครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแล้ว ในด้านผู้บริหารเองก็มีส่วนสำคัญได้สร้างความศรัทธาแก่ครู นั่นคือ ครูมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารที่แสดงออกซึ่งความมีภาวะผู้นำ ครูเชื่อมั่นว่าผู้บริหารจะสามารถบริหารงานให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า แม้ว่าจะไม่ใช่รูปแบบการบริหารที่ดีที่สุดแต่ก็เชื่อว่าเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและสามารถทำให้เกิดการพัฒนาต่อโรงเรียน ดังคำกล่าวถึงความเชื่อมั่นของครูที่มีต่อผู้บริหารว่า "...ที่ครูเราได้อาจารย์ 3 หลายคน ส่วนหนึ่งพี่ว่าเป็นเพราะผอ.นะ เพราะท่านดูงานให้ละเอียดมาก ฝึกให้เราทำงานที่ถูกต้องตามรูปแบบ งานอื่น ๆก็เหมือนกันเวลาทำงานต้องรอบคอบ ไม่สะเพร่า เวลาเราเขียนผลงาน

[ผลงานทางวิชาการ] เราก็ได้ใช้ประโยชน์จากที่เคยได้รับการฝึกฝนนี่แหละ งานของครูเราก็ไม่ต้องแก้มาก. . ." (ครู7, 8 กุมภาพันธ์ 2552) ". . .เวลาไปประชุมสัมมนาอะไรก็ตาม ผอ.จะอยู่ด้วยตลอด ไม่เคยแอบหนีหายไปไหน นั่งอยู่ ตั้งใจฟังนั่นแหละจนกว่าเขาจะเลิก เวลาเอามาทำงานท่านก็เลยจะรู้ไปด้วยทุกเรื่อง . . ." (ครู11, 18 มกราคม 2552) ประกอบกับการได้รับการนิเทศ ติดตามงานอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารจึงส่งผลให้ครูมีโอกาสได้รับการพัฒนา ได้รับการแนะนำช่วยเหลืออย่างเหมาะสมกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น กรณีครูที่มีความพร้อม มีความสามารถ ผู้บริหารได้พูดให้ความมั่นใจและกระตุ้นให้ส่งผลคำขอเลื่อนวิทยฐานะและส่งผลงานทางวิชาการและเอกสารอื่น ๆให้ทันตามกำหนดระยะเวลาเป็นกลุ่มแรก ๆ ทำให้ครูในโรงเรียนได้รับวิทยฐานะชำนาญการทุกคน อีกทั้งได้รับวิทยฐานะชำนาญการพิเศษเป็นกลุ่มต้น ๆของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งได้รับรางวัลอื่น ๆที่สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ครูอย่างต่อเนื่อง ผลจากการเอาใจใส่และช่วยสนับสนุนให้ครูเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพเหล่านี้ทำให้ครูมีความเชื่อมั่นว่าการทำงานในโรงเรียนแห่งนี้จะทำให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ จากการเห็นผลงานของเพื่อนร่วมงานเป็นแรงบันดาลใจ โดยครูเห็นว่าโรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพเมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่น ๆ และครูเชื่อว่าตนเองมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนา ดังนั้นครูจึงยินดีที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ดังคำกล่าวแสดงความเชื่อมั่นของครูคนหนึ่งว่า ". . .ถ้าเทียบกับโรงเรียนอื่น ๆ พี่ว่าโรงเรียนของเราก็อยู่แนวหน้าเชียวนะ เวลาไปแข่งขันอะไรก็จะมีคนมองว่า เอ้อ. . .โรงเรียนวิทยะอีกแล้ว เราก็ยืดเลยเพราะว่าในสายตาคนอื่นโรงเรียนเรามีคุณภาพใช้ได้. . ." (ครู 2, 24 กุมภาพันธ์ 2552) หรืออย่างในกรณีที่ครูหลายคนประสบปัญหาการทำวิจัยในชั้นเรียน ผู้บริหารก็ได้ริเริ่มโครงการให้ครูที่มีความชำนาญในด้านนี้เป็นพี่เลี้ยงในการทำวิจัยในชั้นเรียนแก่ครูคนอื่น ๆในโรงเรียนอย่างจริงจังจึงทำให้ปัจจุบันครูในโรงเรียนสามารถทำวิจัยในชั้นเรียนที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนของตนได้ด้วยตนเอง และมีงานวิจัยเสนอต่อผู้บริหารได้อย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 เรื่อง ดังคำกล่าวของหัวหน้างานวิชาการที่ว่า ". . .ฝ่ายวิชาการเป็นคนพาทำ ค่อย ๆทำไปทีละขั้นเพราะครูเรายังไม่เก่ง บางคนต้องพาทำตั้งแต่การตั้งปัญหา การเขียนวัตถุประสงค์การวิจัย เรื่อยมานั่นแหละเพราะถ้าจะพูดไปก็เป็นเรื่องใหม่ แล้วก็ยากสำหรับครูน่ะนะ. . ." (ครู10, 10 มกราคม 2552)

4.2 มุ่งมั่นทุ่มเททำงาน

นอกจากการมีความศรัทธาต่อการทำงานในโรงเรียนแห่งนี้แล้วนั้นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนจะมีลักษณะของความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานปรากฏให้เห็น ด้วยเหตุที่ครูทุกคนต่างยอมรับและเห็นคุณค่าของการทำงานว่าเป็นวิชาชีพที่ดี มีเกียรติ ก่อประโยชน์ทั้งต่อตนเองและประเทศชาติ ครูยอมรับในนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการพัฒนานักเรียนให้เป็นคนเก่ง คนดี และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ผู้บริหารก็มีความชัดเจนในนโยบายและพยายามสนับสนุนให้ครูสามารถทำงานได้บรรลุผลดังกล่าว ดังนั้นการทำงานของครูจึงมุ่งไปที่ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ กล่าวคือเมื่อมีภาระงานที่ต้องทำครูจะตั้งใจทำเพื่อประโยชน์ทั้งต่อนักเรียน ต่อการรักษาชื่อเสียงของตนเอง และชื่อเสียงของโรงเรียนที่ได้สั่งสมมา ครูจะร่วมมือกันทำงาน โดยระยะแรกจะเป็นการขอความร่วมมือกันก่อน แล้วระยะต่อมาจึงกลายเป็นวัฒนธรรมที่ครูแต่ละคนมาร่วมมือร่วมใจกันทำงาน โดยอาจจะไม่ต้องร้องขอ

. . . คือมันจะมีกำหนดเวลาไง ถ้าเราทำคนเดียวก็คงทำไม่ทัน ก็จะขอร้องกับครูคนอื่นว่า "ช่วยทำนี่ให้หน่อย ช่วยทำนั่นหน่อย ช่วยทำเอกสารหน่อย" บางทีก็ต้องถามกันว่า "งานนี้ที่พี่เคยทำ ทำยังไงนะ" ครูเขาก็จะช่วย ช่วยบอก ช่วยพาเราทำ แล้วพอเขามีอะไรให้ช่วย เราก็ไปช่วย ช่วยกันไปช่วยกันมาก็เลยกลายเป็นว่าครูโรงเรียนนี้ช่วยกันทำงานดีจัง. . .

(ครู13, 19 พฤษภาคม 2552)

ครูแต่ละคนได้พยายามทำหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ด้วยความรับผิดชอบ ไม่ทิ้งงาน แม้จะมีปัญหาหรืออุปสรรคบ้างก็ตาม เช่น ครูคนหนึ่งได้รับอุบัติเหตุทำให้กระดูกร้าวต้องเข้าเฝือก แม้จะมีอาการอักเสบและปวดแขนจนกระทั่งต้องให้ลูกชายซึ่งทำงานอยู่อีกจังหวัดหนึ่งมาดูแล ขับรถรับส่ง และดูแลด้านการดำเนินชีวิตประจำวัน แต่ครูก็ยังคงมาปฏิบัติงานทุกวัน ทำการสอนตามปกติ ช่วงเวลาพักกลางวันและหลังเลิกเรียนครูยังคงฝึกซ้อมนักเรียนร้องเพลง และเต้นประกอบเพลงเป็นเช่นนี้จนกระทั่งนักเรียนได้ทำการแสดงในงานวันจัดนิทรรศการแสดงผลงานนักเรียนของศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยในการฝึกซ้อมจะมีเพื่อนครูมาให้กำลังใจ ถามไถ่อาการเจ็บป่วย และความคืบหน้าของการฝึกซ้อม มีเพื่อนครูจำนวนหนึ่งเป็นผู้ช่วยดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งการเย็บซ่อมแซมชุดแม้ในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ก็มาช่วยกันทำที่โรงเรียน ช่วยติดต่อประสานงานกับร้านแต่งหน้าซึ่งครูเองก็ต้องตื่นแต่เช้ามาช่วยทำผมให้นักเรียนด้วย ครูในทีมช่วยกันอย่างขมีขมัน รับผิดชอบงานด้านการแสดงบนเวทีของนักเรียนทุกอย่างจนครบถ้วน ส่วนครูคนอื่น ๆก็ทำหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบเช่นกัน “. . .เมื่อได้รับมอบหมายแล้วก็ต้องทำให้เต็มที่จะมาอ้างว่าตัวเองป่วย มันไม่ได้หรอก ถึงแขนจะเจ็บแต่สมองก็มี แขนอีกข้างก็ยังใช้งานได้ เพราะฉะนั้นอย่าโยนภาระให้คนอื่น. . .” (ครู13, 13 มีนาคม 2552) เป็นคำพูดที่ค่อนข้างตรงไปตรงมาของครูเนตรซึ่งบุคลิกของการเป็นคนตรง ๆเช่นนี้ก็เป็นที่ยอมรับกันของเพื่อนครูและผู้บริหารทำให้ไม่เป็นปัญหาในการทำงานร่วมกัน เนื่องจากครูเนตรได้พิสูจน์ตนเองมาตลอดในความเป็นคนที่มีความรับผิดชอบสูง และสามารถสร้างผลงานได้อย่างดีจนผู้บริหารและเพื่อนครูสามารถวางใจได้

บรรยากาศการทำงานของครูในโรงเรียนมีการทำงานร่วมกันอย่างเพื่อนร่วมงานจึงไม่ค่อยปรากฏการใช้อำนาจเหนือเพื่อนร่วมงานคนอื่น แม้จะอาวุโสกว่า แม้จะมีฐานะทางสังคมที่แตกต่างกันมีบทบาทตามโครงสร้างทางสังคมที่แตกต่างกัน หรือแม้จะเคยเป็นครูและศิษย์กันมาก่อนก็ตาม แต่พบว่าในช่วงเวลาที่ทำงานครูทุกคนจะทุ่มเททำงานอย่างจริงจัง ยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่โรงเรียนเป็นเจ้าภาพในการจัดนิทรรศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้การทำงานที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรของโรงเรียนจึงทำให้บุคลากรต้องเสียสละตนเองอยู่มาก เช่น ครูนำกระถางต้นไม้แจกัน ดอกไม้ ผ้าปูโต๊ะจากบ้านมาจัดสถานที่ให้สวยงาม นำเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อื่น ๆที่เป็นของส่วนตัวมาใช้เพื่อการทำงาน ในการเตรียมงานบางครั้งครูต้องช่วยกันจนเลยเวลาเลิกงานทำให้ต้องรับประทานอาหารมื้อเย็นร่วมกันที่โรงเรียน และถึงแม้ว่าครูบางคนจะอายุมากแต่ก็ไม่นำข้อจำกัดด้านวัยมาเป็นข้ออ้างเพื่อขอกลับก่อน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเองก็อยู่ร่วมเตรียมงานกับคณะครูจนกลับพร้อมกันเช่นกัน ทำให้ครูได้เห็นน้ำใจของเพื่อนร่วมงานจากประสบการณ์การทำงาน ทำให้การเสียสละของครูแต่ละคนไม่ทำให้ครูรู้สึกว่านั่นเป็นการถูกเอาเปรียบแต่อย่างใดเพราะครูคนอื่น ๆก็ทำอย่างนั้นเช่นกัน ครูทุ่มเทกำลังกาย กำลังทรัพย์ กำลังสติปัญญา และสละเวลาให้กับการทำงานทั้งนี้เพื่อรักษาคุณภาพของการทำงานซึ่งเป็นเกียรติประวัติชื่อเสียงของโรงเรียน รวมทั้งชื่อเสียงของตนเองในฐานะบุคลากรคนหนึ่งในโรงเรียน “. . . ก็ต้องช่วยกันคนละไม้คนละมือเพื่อโรงเรียนของเรา. . .” (ครู7, 20 มีนาคม 2552) “. . . เพื่อนจากโรงเรียนอื่นนะที่ทำให้เราฮึดมาจนถึงทุกวันนี้ คือเขาจะมองว่าเราเก่ง แล้วเมื่อเขามองว่าเราเก่งแล้ว ถ้าเราทำไม่ได้ทำไม่สำเร็จเราจะรู้สึกยังไงล่ะ. . .”(ครู12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

บุคลากรในโรงเรียน 16 คน ร่วมกับผู้ปกครองจากชุมชนจำนวนหนึ่งช่วยกันดูแลการจัดแสดงผลงานของโรงเรียน และช่วยอำนวยความสะดวกแก่ครูและนักเรียนจากโรงเรียนอื่น ๆ บุคลากรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คนในชุมชน และผู้ประสานงานโครงการ ทำให้เวลารับประทานอาหารกลางวันครูต้องทยอยกันมาพักรับประทานเป็นชุด ๆไปในห้องพักครู ถึงแม้จะเป็นบรรยากาศที่อลหม่านแต่ก็เต็มไปด้วยความเอื้ออาทรกัน ครูแบ่งข้าวและอาหารในจานของตนเองให้เพื่อนที่เข้ามาสมทบใหม่ คนที่นั่งอยู่

ก่อนลุกให้คนที่มาทีหลังนั่ง ครูที่อาวุโสน้อยกว่าลุกให้ครูที่อาวุโสกว่านั่ง แม้ครูที่อาวุโสกว่าก็ลุกให้ครูที่อาวุโสน้อยกว่านั่ง โดยไม่เกี่ยงงอน ครูซื้ออาหารและผลไม้มาลงแขกรับประทานด้วยกัน ระหว่างรับประทานอาหารมีการพูดคุย หยอกล้อกันอย่างสนุกสนาน แม้ว่าแต่ละคนจะดูเหนื่อยล้าจากการเตรียมงานและจัดงานก็ตามแต่ก็เป็นภาพที่น่าประทับใจในความร่วมมือร่วมใจกันทำงานของครู หลังสิ้นสุดการจัดงานครูทุกคนยังคงอยู่ช่วยกันเก็บสิ่งของที่นำมาจัดงานให้เข้าที่ มีการประชุมสรุปการดำเนินงานทั้งหมดแล้วจึงแยกย้ายกันกลับ และก่อนกลับก็ยังได้แบ่งสินค้าที่เหลือจากการจำหน่าย เช่น พืชผักต่าง ๆให้กับครู พนักงานบริการ ผู้ปกครองจากชุมชนที่มาช่วยงานกลับไปรับประทานที่บ้าน และฝากไปให้คนอื่น ๆในครอบครัวได้รับประทานอีกด้วย

4.3 ภักดีต่อองค์การ

ครูส่วนใหญ่ของโรงเรียนเมื่อได้มาทำการสอนที่โรงเรียนแห่งนี้มักจะไม่ย้ายไปที่อื่นจะอยู่จนครบวาระเกษียณอายุราชการ ดังนั้นอายุเฉลี่ยของการปฏิบัติงานที่โรงเรียนและอายุเฉลี่ยของครูจึงค่อนข้างสูง ความผูกพันที่ครูได้มีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียนกับเพื่อนร่วมงานจนปรากฏผลเป็นความสำเร็จของการทำงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความผูกพันกับโรงเรียน ผูกพันกับเพื่อนร่วมงานที่สามารถร่วมงานกันอย่างเข้าใจ รวมทั้งผูกพันกับนักเรียนที่ตนได้เห็นพัฒนาการมาตามลำดับ ครูจึงยินดีที่จะทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ต่อไป ดังคำกล่าวของครูคนหนึ่งซึ่งตั้งใจจะอยู่ทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้จนถึงวาระเกษียณอายุราชการว่า

. . . เด็กแต่ละคนนี่บอกได้เลยว่าเป็นลูกเต้าเหล่าใคร ที่บ้านครอบครัวเป็นยังไง บอกได้เลยเพราะแม่สอนที่นี่มาตั้งแต่ยังไม่มีอาคารหลังนี้ [อาคาร1] เลยนะลูก ผอ.วินัย นี่แม่ก็เคยสอนมาก่อนก็หลายสิบปีเหมือนกัน อะไร ๆเราก็ได้ร่วมสร้างร่วมแปลงกันมา ครูที่สอนมาด้วยกันก็ทยอยเกษียณกันออกไปทีละคน ๆ . . . เรื่องที่ว่าจะย้ายก็คงไม่ย้ายเพราะอยู่ที่นี่จนเหมือนเป็นบ้านอีกหลังหนึ่งไปแล้วนะ . . .

(ครู9, 20 พฤษภาคม 2552)

แม้ครูที่เกษียณอายุราชการไปแล้วก็ยังคงแวะเวียนมาร่วมกิจกรรม มาให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆของโรงเรียนอยู่เสมอ ๆเนื่องจากครูมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นครูในโรงเรียนแห่งนี้ และยังระลึกถึงความประทับใจในช่วงเวลาที่ได้ทำงานร่วมกับครูคนอื่น ๆในโรงเรียน “. . .ตอนที่แม่นพรัตน์แม่นุชกับครูทีมพัฒนาเขาไปสัมมนากันก็พวกแม่ที่เหลือ 7 คนนี่แหละดูแลเด็ก ๆ โอ๊ย. . .ตอนนั้นถือว่าหนักมากแต่ก็พอผ่านมาถึงวันนี้ได้ก็ภูมิใจ เวลาเจอกันก็มีเรื่องนี้แหละที่ประทับใจไม่เคยลืม ในความทุ่มเท แล้วก็ความยากลำบาก. . .” (ครู 15, 28 มีนาคม 2552) นอกจากนี้จากการสังเกตพบว่าครูและผู้บริหารได้พยายามปลูกฝังให้นักเรียนมีความรักและความภูมิใจในโรงเรียนแห่งนี้เช่นกัน เช่น การทำกิจกรรมหน้าเสาธง การอบรมนักเรียนประจำสัปดาห์ กิจกรรมวันสั่งปิดภาคเรียน และกิจกรรมวันปัจฉิมนิเทศของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งครูและผู้บริหารได้กล่าวให้โอวาท อบรมสั่งสอนให้นักเรียนทุกคนดูแลทรัพย์สมบัติของโรงเรียนเพราะนั่นเป็นสมบัติส่วนรวมของทุกคนเพื่อประโยชน์แก่รุ่นน้อง รุ่นลูก รุ่นหลานในอนาคตต่อไป อีกทั้งได้เน้นย้ำให้นักเรียนประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นคนดีให้สมกับที่เป็นนักเรียนของโรงเรียนแห่งนี้

ครูให้ความร่วมมือในการรักษาภาพลักษณ์ของความเป็นครูที่ดี ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนในชุมชน ได้แก่ การแต่งกาย พูดจาสุภาพเหมาะสมกับกาลเทศะ แม้จะพูดคุยหยอกล้อกันสนุกสนานก็ไม่พูดคำหยาบ มึงมาพาโวย เอะอะมะเทิ่ง รวมถึงการแสดงกิริยามารยาทที่ดี เป็นมิตรต่อผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้มาติดต่องาน เป็นต้น จนได้รับการชื่นชมในความเป็นแบบอย่างที่ดีของครูจากชุมชนและครูจากโรงเรียนอื่น ๆ ดังคำกล่าวของผู้ปกครองที่ได้ชื่นชมการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ของครูว่า ". . .คุณครูของโรงเรียนวิทยะจะเป็นต่าง ๆหรอก คือครูที่นี่จะ แต่งตัวดี มีกิริยามารยาทดี พูดจากับเด็กก็ดีอย่างครูนาก็จะเรียกเด็กอนุบาลว่า "ลูก" เด็กเขาก็จะอ่อนลง รู้จักมีมารยาทมากกว่าแต่ก่อนนะที่แม่สังเกต. . ." (ผู้ปกครอง3, 30 มีนาคม 2552) ซึ่งครูกล่าวถึงทัศนคติของตนที่มีต่อวิชาชีพครูว่า

. . .คำว่าครูนี่นะเป็นมากกว่าอาชีพสอนหนังสือ อย่ามาพูดเลยว่าเรือจ้างเพราะคนเป็นครูต้องเป็นแบบอย่างกับคนอื่น เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เด็ก แก่สังคม ทุกลมหายใจของคนเป็นครูต้องคิดได้อย่างนั้น ครูต้องเก่งและต้องดี แบบอย่างของครูสมัยก่อนก็มีให้เห็นถึงจะเกษียณไปแล้วก็ยังมีคนเขาศรัทธากราบไหว้ มันเป็นความภาคภูมิใจมากกว่าได้เงินได้ทองซะอีกนะ อย่างเวลาแม่ไปตลาด ไปเจอลูกศิษย์ที่แม่เคยสอนเขาเนาะ เขาอุ้มลูกน้อยมาด้วย เขาก็วางลูกลงแล้วก็นั่งประนมมือไหว้เรา แล้วก็บอกลูกว่า "ธุจ้า... แม่ครู" แค่นี้แหละ ความภูมิใจของคนเป็นครูเนาะ ไม่ต้องถึงกับร่ำรวยอะไรหรอก แค่เราได้สอนคนให้เป็นคนมันก็ที่สุดแล้ว . . .

(ครู 13, 19 กุมภาพันธ์ 2552)

ผลจากความเอาใจใส่ของผู้บริหารและครูในอันที่จะช่วยกันรักษาชื่อเสียงเกียรติยศของโรงเรียน พร้อมทั้งสั่งสมคุณงามความดีให้ก่อเกิดขึ้นจากการทำงาน และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและชุมชน ควบคู่ไปกับการปลูกฝังให้นักเรียนรักและภูมิใจในความเป็นศิษย์ของโรงเรียนแห่งนี้ส่งผลให้นักเรียนมีความประทับใจและผูกพันกับครูและโรงเรียน เมื่อมีโอกาสศิษย์เก่าจะแวะเวียนมาเยี่ยมเยือนครูที่ตนผูกพันทั้งที่โรงเรียนและที่บ้านของครู มีการรวมตัวกันจัดผ้าป่าศิษย์เก่าเพื่อตั้งกองทุนสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน ศิษย์เก่าที่มีบ้านอยู่ไม่ไกลโรงเรียนมากนักจะมาช่วยเหลือเป็นคณะทำงานเมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กีฬาสีภายใน การจัดนิทรรศการหยดน้ำแห่งปัญญา การจัดตกแต่งห้องเรียนและป้ายนิเทศในวันหยุดโดยที่ครูไม่ต้องร้องขอแต่นักเรียนจะชักชวนกันมาช่วยด้วยความสมัครใจและมาพูดคุยปรึกษาหารือกับครูด้วยบรรยากาศสนุกสนาน ". . .เด็กกลุ่มนี้เขาจะรักกันดี สมัยเรียนที่นี่เขาจะเป็นกลุ่มคณะกรรมการนักเรียน พี่ก็ดูแลเขามาตลอด รักเหมือนลูกสาวคนหนึ่ง เขาเองก็คงเข้าใจในความปรารถนาดีของเรา เวลาวันหยุดก็จะแวะไปเล่นด้วยที่บ้าน. . ." (ครู12, 18 กุมภาพันธ์ 2552) เมื่อสัมภาษณ์นักเรียนที่เป็นศิษย์ปัจจุบันนักเรียนกล่าวถึงครูด้วยความชื่นชมในความเอาใจใส่กับการสอน และทุ่มเทให้กับการทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งครูได้แสวงหาวิธีการที่จะสนับสนุนให้นักเรียนได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ดังคำกล่าวของนักเรียนที่เป็นตัวแทนของโรงเรียนไปเข้าร่วมแข่งขันโครงการธนาคารขยะรีไซเคิลจนได้รับรางวัลระดับจังหวัดว่า ". . .ตอนแรกก็ทำกันไม่ค่อยสวยหรอกค่ะแต่คุณครูก็พาเราทำบ่อย ๆ เวลาชิ้นงานออกมายังไม่ดีคุณครูก็จะบอกว่าให้ใจเย็น ๆ ค่อย ๆทำ คุณครูก็จะสอนจนกว่าชิ้นงานจะสวย. . ." (นักเรียน1, 10 มีนาคม 2552) ". . .ก่อนจะไปแข่งขันระดับจังหวัดคุณครูก็จะให้เราไปนอนค้างที่บ้านคุณครูเลยค่ะ แล้วก็ซ้อมฝึกพูดเวลานำเสนอค่ะจะได้พูดไม่ผิด พอถึงวันแข่งจริงคุณครูก็ขับรถพาไปค่ะ. . ." (นักเรียน 3, 12 มีนาคม 2552)

กล่าวได้ว่าความผูกพันต่อองค์การของครูเป็นผลสืบเนื่องจากการที่ครูได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เป้าหมายในการทำงานของครูมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายของโรงเรียน ครูจึงเต็มใจทุ่มเททำงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ลงมือทำงานด้วยความมุ่งมั่น เสียสละ และต้องการทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ต่อไป

ผลสืบเนื่องระดับองค์การ

นอกจากศักยภาพและคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญในงานที่ทำ รวมถึงทัศนคติที่ครูมีต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์การดังปรากฏเป็นผลสืบเนื่องระดับบุคคลดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น พบว่ายุทธศาสตร์การทำงานที่โรงเรียนใช้ยังส่งผลสืบเนื่องในระดับองค์การ ปรากฏผลในลักษณะที่โรงเรียนมีกระบวนการทำงานเป็นระบบ เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน และโรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนมีกระบวนการทำงานเป็นระบบ

กระบวนการทำงานที่เป็นระบบตามการรับรู้ของครูผู้ปฏิบัติงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ ประการแรกมีการทำงานเป็นขั้นตอนชัดเจน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การติดตามตรวจสอบประเมินผลการทำงาน และปรับปรุงแก้ไขการทำงานเมื่อพบข้อบกพร่องเพื่อให้เกิดผลดียิ่งขึ้น ประการที่สอง คือ มีผู้รับผิดชอบงานชัดเจนนั่นคือมีเจ้าของงานที่บุคคลอื่นสามารถติดตามงานหรือประสานงานได้อย่างชัดเจน โดยผู้รับผิดชอบงานมีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจในงานส่วนนั้น ประการที่สาม คือ ผู้รับผิดชอบงานนั้นรับผิดชอบต่อหน้าที่จนกระทั่งงานสำเร็จตามกำหนดระยะเวลา และประการสุดท้าย คือ มีหลักฐานการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบและประเมินผลการทำงานได้ ทั้งนี้ครูได้อธิบายว่าการดำเนินงานตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ซึ่งได้รับการอบรมพัฒนา ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงาน วิธีการและแบบอย่างจากโรงเรียนอื่น ๆที่ประสบผลสำเร็จ ทำให้ครูได้เห็นแบบอย่างและเกิดแรงบันดาลใจที่จะนำมาปฏิบัติในงานของตน โดยครูได้เรียนรู้กระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนสำคัญตามวงจรคุณภาพ คือ การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ครูแต่ละคนในแต่ละทีมได้เรียนรู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน โดยมีทีมนำและทีมพัฒนาคุณภาพเป็นผู้นำในการปฏิบัติจนกระทั่งทุกคนสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการได้ชำนาญมากขึ้น

. . . ตอนที่เราเข้าโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพ ครูก็ได้รู้จักเรื่อง P D C A มากขึ้น แต่ก่อนก็ไม่ค่อยรู้เท่าไหร่ แล้ววิทยากรก็จะย้ำตลอดเลยว่าเราได้ P D C A หรือเปล่า ได้ทำจนครบวงจรหรือยัง เวลาไปดูงานโรงเรียนอื่นที่เป็น partner กับเรา เขาก็นำเสนอเลยว่า เขาทำอะไร ยังไง มีขั้นตอนตามกระบวนการของโครงการงานของเขาก็ชัด โรงเรียนเราก็ได้แบบอย่างเอามาปรับใช้ได้ ตอนนี้เวลาทำงานอะไรเราก็รู้ระบบมากขึ้น ทำบ่อย ๆทำมาตลอด ผอ.ก็จะคอยย้ำว่าให้มีขั้นตอน มีหลักฐาน ก็เลยติด เวลาจะทำอะไรก็จะเช็คในตัวเองตลอดว่าเราทำครบวงจรไหม ถ้าส่วนไหนยังไม่ทำก็พากันทำ นี่เวลาเขามาตรวจประเมินอะไรก็เลยสบาย เพราะเรามีงานตามที่เขาจะประเมินแล้ว. . .

(ครู 12, 18 กุมภาพันธ์ 2552)

ในช่วงเวลาปิดภาคเรียนในแต่ละปีการศึกษาบุคลากรจะมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาในปีการศึกษาต่อไป มีการมอบหมายงาน กำหนดแนวปฏิบัติร่วมให้ทุกคนรับทราบโดยทั่วกัน ในส่วนของการจัดการเรียนการสอนนั้นพบว่าในแต่ละช่วงชั้นมีการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อมอบหมายกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ครูแต่ละคนจะสอน จัดตารางสอน กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานของช่วงชั้น เป็นต้น ดังนั้นในการมอบหมายงานจึงทำให้เกิดความชัดเจนในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและมีความชัดเจนด้านตัวบุคคลในการดำเนินงานแต่ละกลุ่มงาน โดยเป็นความชัดเจนที่เกิดจากการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการปรับเปลี่ยนแผนโดยฟังเหตุผลที่แต่ละคนได้ชี้แจง จนกระทั่งได้ข้อยุติที่ไม่เป็นการหักหาญน้ำใจซึ่งกันและกัน หรือไม่ใช้อำนาจบีบบังคับ ทำให้เกิดการยอมรับในการปฏิบัติร่วมกัน หลังจาก การประชุมวางแผนการดำเนินงานในภาพรวมตลอดปีการศึกษาจึงจัดทำคำสั่งมอบหมายงานเป็นลาย

ลักษณ์อักษรให้ทราบโดยทั่วกันทุกครั้ง ส่งผลให้การดำเนินงานสามารถดำเนินการไปได้ด้วยความมั่นใจ ผู้บริหารให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ต่อจากนั้นทีมงานในกลุ่มงานจึงได้ประชุมภายในกลุ่ม เพื่อจัดทำรายละเอียดของโครงการตามขอบข่ายงานเสนอต่อที่ประชุมอีกครั้งโดยในแต่ละกลุ่มงาน มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบกลุ่มงานย่อย เช่น กลุ่มงานพัฒนาวิชาการ แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มงานย่อย ได้แก่ กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรและการสอน กลุ่มงานนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษา กลุ่มงานพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี กลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา กลุ่มงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และกลุ่มงานวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากรจึงทำให้ครูหลายคนได้เข้าร่วมเป็นคณะทำงานในหลายโครงการตามความเหมาะสม ซึ่งทุกคนก็ยอมรับในแนวปฏิบัตินี้และร่วมลงมือทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันตามกลุ่มงาน

โครงการหรือกิจกรรมที่ได้กำหนดวันเวลาในปฏิทินการปฏิบัติงานชัดเจนแล้วนั้น ก่อนถึงวันที่ระบุในการจัดกิจกรรม คณะครูจะประชุมปรึกษาหารือเพื่อวางแผนและมอบหมายงานของแต่ละฝ่ายแก่บุคลากรอีกครั้งหนึ่ง ในขั้นตอนการวางแผนพบว่าครูแต่ละคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นกันอย่างรอบด้านตามประสบการณ์ที่ตนมี ทั้งในแง่ของการให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่ประสบจากการดำเนินงานที่ผ่าน ๆมา โดยได้เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาที่ตนคิดว่าจะเป็นผลดีต่อการทำงาน นั่นคือไม่ใช่เพียงเสนอปัญหาขึ้นมาลอย ๆ แต่ได้แสดงถึงความเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องการเสนอวิธีป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย โดยมีเจตนาให้ที่ประชุมได้ข้อยุติที่เป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินงานมากกว่ามุ่งสร้างความขัดแย้งหรือก่อกวน เพื่อนร่วมงานเองก็สนใจรับฟังและคิดตามไปด้วย จึงทำให้บรรยากาศการประชุมเป็นไปด้วยความมุ่งมั่นกระตุ้นกันทำงานและมีเป้าหมายร่วมกัน หากมีบรรยากาศตึงเครียดขึ้นมาก็มักจะมีครูคนอื่น ๆหรือผู้บริหารพูดประสานสัมพันธ์ให้แต่ละฝ่ายได้สติและใช้คำพูดหรือแสดงพฤติกรรมที่นุ่มนวลลง บางครั้งก็มีครูพูดแซวขึ้นมาทำให้บรรยากาศผ่อนคลายลง มีเสียงหัวเราะขึ้นมาบ้าง แล้วจึงวกกลับมาสู่เรื่องที่กำลังปรึกษาหารือกันต่อไป ตลอดระยะเวลาการประชุมวางแผนสังเกตได้ว่าครูแสดงออกถึงความตั้งใจที่จะทำงาน มีความกระตือรือร้นที่จะทำมากกว่าการผลักภาระให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ครูจะอาสางานในบทบาทหน้าที่ที่ตนถนัดและเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถทำได้ เนื่องจากครูในโรงเรียนแห่งนี้ได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ ได้ไปศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดี ได้ร่วมเป็นคณะทำงานกับองค์การอื่น ๆ ได้รับประสบการณ์และฝึกฝนทักษะความชำนาญจากผู้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย รวมทั้งพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง ครูจึงกล้าแสดงออก กล้านำ และกล้ารับผิดชอบงาน ทั้งนี้ก็ประกอบกับบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนที่บุคลากรให้การยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน จึงทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานต่าง ๆนั่นเอง

ในการวางแผนการทำงานโรงเรียนใช้วิธีการร่วมกันพิจารณาตามขั้นตอนของกิจกรรมที่จะจัดตั้งแต่ต้นจนจบ จึงทำให้ครูได้ทราบกระบวนการทั้งหมดของกิจกรรม ได้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการประสานงานซึ่งกันและกัน แม้แต่เรื่องงบประมาณก็ได้แจกแจงให้ทราบและรับผิดชอบกันในฝ่าย ซึ่งหลังจากปิดประชุมแล้วคณะครูในกลุ่มย่อยจะหันหน้าเข้ามาคุยกันเพื่อวางแผนการทำงานในฝ่ายของตนเองจนเข้าใจตรงกันดีแล้วจึงแยกย้ายกัน โดยในวันนั้นเองฝ่ายธุรการจะจัดทำคำสั่งมอบหมายงานตามมติของที่ประชุมเพื่อเวียนให้ครูได้ลงลายมือชื่อรับทราบและถือปฏิบัติ รวมทั้งรับผิดชอบออกหนังสือราชการอื่น ๆที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมแล้วนำไปประสานงานยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ครูคนอื่น ๆก็ออกไปประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของตนเองเช่นกัน ยกตัวอย่างปรากฏการณ์ที่โรงเรียนได้จัดนิทรรศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง กล่าวคือ หลังจากการประชุมวางแผนเสร็จสิ้นแล้ว หัวหน้าฝ่ายวิชาการได้ออกไปประสานกับผู้ปกครองแกนนำในทันทีเพื่อร่วมกันประชุมวางแผนในส่วนของชุมชนที่จะมาร่วมเตรียมงานและนำเสนอกิจกรรมในวันงาน ส่วน

ครูคนอื่น ๆก็แยกย้ายกันไปเตรียมงานในหน้าที่ของตนเอง ในการปฏิบัติงานนั้นแม้จะมีการเตรียมการอย่างรอบคอบแล้วก็ยังพบว่ามีอุปสรรคเกิดขึ้นให้แก้ไขเป็นระยะ ทั้งนี้ครูผู้ได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้วิจารณญาณของตนทำให้ปัญหาลุล่วงไปได้

เมื่อถึงวันงานครูทุกคนมาถึงโรงเรียนแต่เช้าแล้วประจำยังตำแหน่งการทำงานของตน ครูปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และมั่นใจในตนเองจึงแสดงพฤติกรรมออกมาด้วยความเชื่อมั่น ไม่เคอะเขินหรือเกี่ยงงาน อย่างเช่น ครูนิตยา เป็นครูสตรี วัย 45 ปี ทำหน้าที่พิธีกรของงานอย่างมั่นใจ พูดจาฉะฉาน และดำเนินพิธีการตามรูปแบบสากลได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน อีกทั้งได้แสดงทักษะในการพูดเพื่อสร้างบรรยากาศของงานให้มีความเป็นกันเอง ผนวกกับการพูดสานสัมพันธ์ระหว่างผู้มาร่วมงานกับคณะผู้จัดงานได้เป็นอย่างดี ส่วนครูคนอื่น ๆได้ทำหน้าที่ของตนเองอย่างขะมักเขม้น ครู ณ จุดสาธิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆตามโครงการศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงทำหน้าที่เจ้าของบ้านที่เป็นมิตร ครูกระตุ้นให้นักเรียนได้แสดงความสามารถในการนำเสนอกิจกรรมที่นักเรียนได้ทำ กิจกรรมที่ชุมชนได้มีส่วนร่วม และเชิญชวนผู้ร่วมงานอุดหนุนผลิตภัณฑ์ของโรงเรียน เป็นต้น จึงทำให้การจัดนิทรรศการมีชีวิตชีวา มีการพูดคุยสนทนาระหว่างนักเรียนและครูจากโรงเรียนอื่น ๆ รวมทั้งผู้ปกครองจากชุมชน และผู้ร่วมงานจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นมิตรและเป็นกันเอง ทำให้ได้รับคำชื่นชมจากผู้ประสานงานโครงการและผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ตลอดการจัดกิจกรรมฝ่ายประเมินผลโครงการได้ถ่ายภาพกิจกรรมเพื่อประกอบการจัดทำรายงานโครงการ และช่วงท้ายของการจัดงานได้แจกแบบสอบถามเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินโครงการอย่างเป็นระบบ เป็นองค์ประกอบหนึ่งในรายงานโครงการที่จะเสนอต่อหัวหน้างานและผู้บริหารต่อไปตามกระบวนการการทำงานที่ถือปฏิบัติอย่างจริงจังร่วมกันของโรงเรียนแห่งนี้

เมื่อสิ้นสุดการดำเนินกิจกรรมครู ชุมชน และนักเรียนช่วยกันเก็บอุปกรณ์ให้เข้าที่เข้าทาง แม้ว่าทุกคนจะดูเหนื็ดเหนื่อยจากการเตรียมงานและการทำงานในวันนี้แต่คณะครูยังได้มาประชุมเพื่อสรุปผลการดำเนินงานร่วมกัน โดยแต่ละฝ่ายได้แจกแจงรายรับรายจ่ายในฝ่ายงานของตนเพื่อให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณอย่างเปิดเผยโดยทั่วกัน ครูแต่ละคนได้ร่วมสะท้อนผลการทำงานทั้งในส่วนที่ดีและส่วนที่ควรปรับปรุงในโอกาสต่อไป การพูดคุยกันเป็นไปในลักษณะว่าจะช่วยกันปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อ ๆไปอย่างไร ซึ่งส่วนใหญ่ครูจะกล่าวให้กำลังใจ กล่าวชื่นชมซึ่งกันและกัน รวมทั้งนำคำชื่นชมจากบุคคลอื่นที่ตนรับรู้มาถ่ายทอดให้ที่ประชุมรับรู้ร่วมกัน

กระบวนการทำงานร่วมกันเป็นระบบปรากฏให้เห็นเป็นปกติแม้ในการดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ การดำเนินโครงการ การจัดกิจกรรมพัฒนางานวิชาการ เช่น การสอนแทน การสอนชดเชย การประกวดแฟ้มสะสมงาน การดำเนินการควบคุมห้องสอบ การจัดนิทรรศการนำเสนอข้อมูลเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพ และการจัดกิจกรรมประชุมสัมมนาวิชาการของโรงเรียน เป็นต้น ทุกกิจกรรมจะมีการวางแผนร่วมกัน จัดทำคำสั่งมอบหมายงานชัดเจน ร่วมมือกันทำงาน ตรวจสอบประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้มีปัจจัยสำคัญที่การสนับสนุนให้เกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้น นั่นคือ การที่ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดและยอมรับแนวปฏิบัตินี้ร่วมกัน และครูมีค่านิยมของการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยครูเชื่อว่าการทำงานที่เป็นระบบขั้นตอนที่ชัดเจนนี้จะช่วยให้สามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ดังคำกล่าวของครูที่ว่า “. . . ตอนแรก ๆที่ทำเป็นระบบก็จะดูเยอะ ยุ่งยาก มีหลายขั้นตอน แต่พอเข้าที่แล้ว มันก็ชินน่ะนะ พอเราเคยทำงานที่เป็นระบบดีแล้ว มาเจองานที่ไม่ชัดเจนอะไรเข้า ก็หงุดหงิดนะ เพราะไม่รู้งานจะไปทางไหน . . .” (ครู12, 18 กุมภาพันธ์ 2552) ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่ช่วยขับเคลื่อนการทำงานของโรงเรียนให้เป็นระบบเช่นนี้ได้ คือ การนิเทศติดตามงานอย่างต่อเนื่องของผู้บริหาร ซึ่งนอกจากการติดตามสอบถามความคืบหน้าและตรวจประเมินผลการ

ปฏิบัติงานจากหลักฐานด้านเอกสาร เช่น รายงานโครงการที่ครูเสนอมาอย่างเป็นปัจจุบันแล้ว ผู้บริหารยังใส่ใจในการช่วยเหลือ สนับสนุนในสิ่งที่ครูต้องการสำหรับการทำงาน ผู้บริหารอยู่ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานโดยตลอด เหล่านี้เป็นการกระตุ้นให้ครูรับผิดชอบต่อหน้าที่และทุ่มเททำงานด้วยความใส่ใจ ส่งผลทางบวกต่อการทำงานและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

. . . ที่ต้องทำรายงานโครงการ รายงานการไปอบรมอะไรทุกอย่างก็ไม่คิดว่าเป็นภาระนะ แต่ดีซะอีกเพราะงานมันจะเป็นระบบ ทำอะไรก็มีหลักฐาน ไปอบรมได้อะไรมา ทำโครงการแล้วเกิดผลสำเร็จยังไงก็มีหลักฐานอ้างอิง ตรวจสอบได้ เวลาเขามาดูงานโรงเรียนเราหรือ สมศ. มาประเมินโรงเรียน เราก็มีหลักฐานยืนยัน เป็นปัจจุบัน ไม่ต้องวิ่งหาที่โน่นที่นี่ . . .

(ครู 10, 10 มกราคม 2552)

รวมทั้งสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาที่ได้เห็นกระบวนการทำงานเป็นระบบ

. . . ที่เราผ่าน สมศ. นี่ชัดเจนเลยครับ เราก็ได้ประโยชน์จากที่ได้เข้าโครงการระบบดีฯ เพราะเขาจะเน้นย้ำเสมอว่า กระบวนการบริหารคุณภาพ P-D-C-A ต้องอยู่ทุกกิจกรรมการทำงาน ทุกครั้งต้องเช็ค (check) ว่าเราได้ P-D-C-A หรือเปล่า ครูเราก็ได้ฝึกแล้วก็ไปดูงานจากโรงเรียนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ที่เราได้เบสท์ [วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ] ก็คิดว่าครูทำงานได้เป็นระบบ มีขั้นตอนมากขึ้น พอเวลา สมศ. มาตรวจเราก็มีครบ เอกสารหลักฐาน คำสั่ง บันทึกการประชุมจนถึงรายงานโครงการ เราก็มีให้ดูครับ ก็ทำให้ครูเขามั่นใจที่จะทำตามระบบมากขึ้น เพราะเขาได้เห็นประโยชน์ของระบบด้วยตัวเขาเองแล้ว. . .

(ผู้บริหาร 4, 18 มกราคม 2552)

ทั้งยังได้รับการยอมรับจากบุคคลที่ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงานของโรงเรียน ดังคำกล่าวที่ว่า

. . . จากที่ไปนิเทศโรงเรียนต่าง ๆ ผมว่าโรงเรียนวิทยะก็ถือว่ามีระบบการทำงานที่ชัดเจน ครูเขาจะรู้หน้าที่ของตัวเอง การประสานงานกับโรงเรียนก็สะดวก รู้เรื่อง . . . อีกส่วนหนึ่งก็ต้องชม ผอ. นะครับ เพราะท่านจะให้ความสำคัญกับงานมาเป็นที่หนึ่ง อะไรที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานที่จะพัฒนานักเรียน พัฒนาโรงเรียน ท่านจะไม่ปฏิเสธ ทางเขตฯเองก็ไว้วางใจ . . .

(ศึกษานิเทศก์ 1, 20 มกราคม 2552)

2. เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน

การทำงานที่มีประสิทธิภาพพิจารณาได้จากการเกิดประสิทธิผลการทำงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า และครูมีความพึงพอใจในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 เกิดประสิทธิผลการทำงาน

การเกิดประสิทธิผลการทำงานพิจารณาจากผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ที่โรงเรียนดำเนินการซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยผลสำเร็จของงานมีความเกี่ยวข้องกับทั้งคุณภาพของนักเรียนและคุณภาพการทำงานของครูซึ่งเป็นผลจากการที่ครูได้รับการพัฒนาด้านการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดเองและจากการที่ครูได้เข้าร่วมโครงการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ครูได้รับการนิเทศ ติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่องจึงทำให้ครูได้เรียนรู้และปรับปรุงการทำงานของตนเองอยู่เสมอ ส่งผลให้ครูเกิดความชำนาญในงานที่ทำ มีความมั่นใจในการพัฒนางาน และสามารถจัดการเรียนรู้แก่นักเรียนได้อย่างมีคุณภาพเกิดผลทางบวกแก่นักเรียน ครู และโรงเรียน กล่าวคือ ในด้านการจัดการเรียนการสอนนั้นครูในโรงเรียนได้นำความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานที่

ทำและในวิชาที่สอนมาจัดประสบการณ์ให้นักเรียนได้มีประสบการณ์ตรง มีการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคนิคการสอนที่หลากหลายตามความถนัดของครูที่ได้ฝึกฝนและพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการระหว่างรูปแบบการจัดประสบการณ์แบบมอนเตสเซอรี่กับกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรมของครูปฐมวัย การจัดการเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรมการเรียนคณิตศาสตร์ด้วยเรื่องราวและภาพ การจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน การจัดการเรียนรู้โดยใช้การแสดงบทบาทสมมติ เกม และเพลงของครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ รวมถึงประสานความร่วมมือสร้างเครือข่ายกับชุมชนในการจัดการเรียนรู้ โดยใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน ด้านเกษตรชีวภาพ การแสดงหมอลำ และด้านศาสนา เป็นต้น

จากการสังเกตและศึกษาเอกสารด้านผลงานของครูนั้นพบว่าครูแต่ละคนมีวิธีการสอนที่น่าสนใจ โดยครูพัฒนารูปแบบการสอนหรือเทคนิควิธีสอน และนวัตกรรมให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และระดับชั้นที่ตนรับผิดชอบ อย่างเช่นครูนพรัตน์เป็นครูที่มีอายุราชการ 39 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาภาษาไทย แต่มีความสนใจและสมัครใจที่จะรับผิดชอบกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) ครูนพรัตน์เป็นครูที่ทุ่มเทกับการทำงาน มีการนำเทคนิคการสอนประกอบกับการใช้สื่อการสอนแบบใหม่ ๆมาใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการแสดงบทบาทสมมติ (role play) การใช้สื่อออดิโอ การจัดทำสื่อจากบัตรภาพและบัตรคำที่มีความสวยงามและกระตุ้นความสนใจของเด็กเพื่อนำมาใช้ประกอบการทำกิจกรรมทั้งกิจกรรมรายบุคคลและกิจกรรมกลุ่ม สิ่งที่ครูนพรัตน์มักจะนำมาใช้ในการเรียนการสอนก็คือ เกมและเพลง ซึ่งครูนพรัตน์เป็นผู้ที่มีความสามารถด้านการแต่งเพลง ทั้งเพลงภาษาไทยและเพลงภาษาอังกฤษง่าย ๆเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน การอยู่ในพื้นที่วิจัยจึงมักจะได้ยินเสียงร้องเพลง ขณะมีการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นเพลงที่ครูนพรัตน์แต่งขึ้นเองโดยใช้ทำนองง่าย ๆที่เป็นที่รู้จักอยู่แล้วให้นักเรียนได้ร้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสาระที่เรียนพร้อม ๆกับทำให้นักเรียนเกิดความผ่อนคลายและสนุกสนานขณะทำกิจกรรม “. . . เรื่องร้องเพลงนี้ แม่จะชอบเป็นพิเศษเพราะแม่เรียนจบเอกภาษาไทย จะชอบแต่งกลอน แต่งเพลง พอเราเอามาแต่งเป็นเพลงภาษาอังกฤษบ้าง เออ. . .มันก็เข้าท่านะ เด็กเขาก็ร้องได้ ก็ได้ทั้งความรู้แล้วก็มีความสนุกสนานไปด้วย . . .” (ครู11, 18 มกราคม 2552) ซึ่งเพลงที่ครูนพรัตน์แต่งได้นำมาใช้ในกิจกรรมค่ายวิชาการ (ค่ายการเรียนรู้แบบบูรณาการ) ที่โรงเรียนจัดขึ้นอีกด้วย โดยกำลังใจส่วนหนึ่งที่ทำให้ครูนพรัตน์มีความริเริ่มและกล้าแสดงออกซึ่งความสามารถพิเศษของตนเองก็คือการสนับสนุนและให้กำลังใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร กล่าวคือเมื่อครูนพรัตน์นำเสนอเพลงที่ได้แต่งขึ้น เพื่อนร่วมงานก็จะร่วมกันฝึกร้องอย่างเอาจริงเอาจังจนสามารถร้องร่วมกันในกิจกรรมต่าง ๆ เมื่อครูแต่ละคนนำเทคนิคใหม่ ๆ สื่อการสอนใหม่ ๆมาใช้ในการเรียนการสอนก็จะมีเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารแวะเวียนเข้ามาชม มาทดลองใช้งาน มีคณะครูที่ทำหน้าที่นิเทศภายในไปนิเทศการสอน เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารได้กล่าวแสดงความชื่นชมครูคนนั้นอย่างเปิดเผย พูดคุยให้กำลังใจกันอย่างสนุกสนาน บางครั้งก็กระเซ้าเย้าแหย่สร้างบรรยากาศที่คึกคักให้กับการทำงาน

จากการที่นักเรียนได้รับการพัฒนาและฝึกประสบการณ์ด้วยรูปแบบที่หลากหลายด้วยความสามารถและความเชี่ยวชาญของครูแต่ละคน จึงทำให้นักเรียนของโรงเรียนแห่งนี้ เป็นเด็กที่กล้าแสดงออก กล้าพูด กล้าซักถาม และสามารถอธิบายเรื่องราว หรือเหตุการณ์ต่าง ๆได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นจุดเด่นที่ชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับนักเรียนจากโรงเรียนที่ขาดการฝึกฝนในเรื่องนี้ รวมทั้งส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เพิ่มขึ้น โดยผลสอบการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน [NT-National Test] ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 การสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับท้องถิ่น ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน [O-Net] ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นต้น ซึ่งในการทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐานของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปี

การศึกษา 2550 พบว่าคะแนนเฉลี่ยระดับสถานศึกษาในวิชาภาษาไทยสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับสังกัดและระดับประเทศ คะแนนเฉลี่ยระดับสถานศึกษาในวิชาคณิตศาสตร์ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับสังกัด (รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2550, 2550) ต่อมาในปีการศึกษา 2551 พบว่าคะแนนเฉลี่ยระดับสถานศึกษาวิชาภาษาไทยและวิทยาศาสตร์ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับจังหวัด ระดับสังกัดและระดับประเทศ ส่วนวิชาคณิตศาสตร์ มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับสังกัด และใกล้เคียงกับระดับจังหวัดและระดับประเทศ (รายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2551, 2551) นอกจากนี้พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด เด็กระดับปฐมวัยมีผลการประเมินพัฒนาการผ่านเกณฑ์มาตรฐานทุกพัฒนาการ นักเรียนได้รับผลการประเมินผ่านด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทุกรายการ ดังปรากฏในรายงานการประเมินคุณภาพสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ระบุว่า

. . .ผู้เรียนมีสัมมาคารวะ ทักทายและให้ความช่วยเหลือแขกผู้มาเยือนอย่างเต็มใจ ร่างกายแข็งแรง ร่าเริงแจ่มใส มีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา ในการแข่งขันทักษะทางวิชาการระดับจังหวัด ผู้เรียนได้รับรางวัลเหรียญทองและเหรียญเงินร้องเพลงลูกทุ่งชาย ได้รับรางวัลเหรียญเงินงานแกะสลัก วาดภาพ ประดิษฐ์ภาพ 2 มิติ สวดมนต์หมู่สรภัญญะ คอมพิวเตอร์โปรแกรม Paint เป็นต้น. . .

(รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549)

สอดคล้องกับคำกล่าวของครูในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งกล่าวชื่นชมความสามารถของนักเรียนว่า ". . .ก็ได้ไปดูอยู่ตอนที่เด็กเขาไปโชว์ร้องหมอลำในวันเปิดงานวันภาษาไทยแห่งชาติที่เขตฯ [สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอารยะเขต 3] จัดก็ถือว่าเก่งมากเพราะหมอลำมันร้องยากเนาะ การที่เด็กทำได้ขนาดนี้ก็ถือว่าเก่งมาก ครูเองก็เก่งสอนได้ รู้จักนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนานักเรียนจนเก่ง. . ." (ครูในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3, 20 กรกฎาคม 2552)

การที่โรงเรียนสามารถดำเนินงานจนเกิดผลสำเร็จต่อคุณภาพของนักเรียนทำให้เกิดการยอมรับจากผู้ปกครอง คนในชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัดที่มักจะเสนอชื่อให้โรงเรียนแห่งนี้ไปเสนอผลงานในฐานะของตัวแทนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่เสมอ ". . .โรงเรียนวิทยะเขาจะเป็นโรงเรียนที่ครูเก่ง แล้วก็ทำงานเป็นระบบ อย่างเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงเขาก็เด่นเพราะสามารถพัฒนาจนขยายออกไปสู่ชุมชนได้ มีความสัมพันธ์กับชุมชนได้ดี ก็ได้รับคัดเลือกให้เป็นตัวแทนของเขตฯ ในเรื่องนี้แหละ. . ." (ศึกษานิเทศก์ 2, 18 มิถุนายน. 2552) ". . .เด็กที่นี่เขาจะเก่ง พูดเก่ง ตอนนั้นได้มาดูเขาจัดนิทรรศการก่อนปิดเทอม ก็เห็นว่าเด็กนักเรียนเขาพูดเรื่องที่ทำโครงงานอะไรที่เอากระดาษมาทำดอกไม้ มาทำกรอบรูปน่ะก็ว่าเขาเก่งนะ กล้าแสดงออกดี รู้จักตอบ เด็กในหมู่บ้านอื่น ๆก็เห็นย้ายมาเรียนที่นี่หลายคน. . ." (ผู้ปกครอง7, 9 เมษายน 2552) ซึ่งนอกจากผลทางบวกที่เกิดขึ้นกับนักเรียนแล้วการที่ครูมีการจัดการเรียนการสอนที่ดี มีสื่อนวัตกรรมและจัดการเรียนการสอนได้หลากหลายได้เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูคนอื่น ๆ ให้ต้องการเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน และพบว่าครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ โรงเรียนเองก็มีผลงานเป็นที่ประจักษ์หลากหลายรูปแบบมาอย่างต่อเนื่องดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4

2.2 ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า

ประสิทธิภาพของการทำงานอีกลักษณะหนึ่ง คือ ความสามารถในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรที่อยู่อย่างจำกัดไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากรให้สามารถทำงาน

ได้สำเร็จตามเป้าหมายและดำเนินการเสร็จเรียบร้อยทันตามกำหนดเวลาซึ่งเป็นผลจากการที่บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น มีความรับผิดชอบ มีการติดตามงานจากผู้บริหารและครูมีเครือข่ายความร่วมมือที่สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน จึงสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างคุ้มค่า แม้ว่าจำนวนบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัดจะเป็นอุปสรรคในการทำงานอยู่มาก แต่เมื่อทุกคนร่วมมือ ร่วมใจทำงานด้วยความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทุ่มเทแล้วนั้นจึงทำให้สามารถข้ามผ่านอุปสรรคนี้ไปได้ ส่วนด้านวัสดุอุปกรณ์โรงเรียนใช้วิธีการแบ่งปัน ใช้ร่วมกัน ใช้อย่างประหยัด ใช้ให้คุ้มค่า และเสียสละ ทั้งนี้มีเงื่อนไขสำคัญคือผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการผลักดันให้ครูร่วมกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในเรื่องของการประหยัด เสียสละ รับผิดชอบ และสร้างศรัทธาให้เกิดกับครู โดยใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่ช่วยพัฒนาครูให้มีศักยภาพในการทำงาน เกิดแรงจูงใจ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงาน ในการตัดสินใจดำเนินงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง จึงทำให้ครูแต่ละคนสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่ เกิดการกระจายความรับผิดชอบไปยังครูแต่ละคน งานไม่กระจุกตัวอยู่ที่ใครคนใดคนหนึ่ง โรงเรียนจึงสามารถทำงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่าและทำให้เกิดประสิทธิผลของงาน “. . .อย่างงานที่จะต้องส่งหรือรายงานเขตฯนี่จะไม่ให้ส่งช้าเลยนะ ต้องอยู่ในระยะเวลา ผอ.จะบอกตลอดว่าให้ ท.ท.ท. “ทำทันที ” ไม่ให้งานคั่งค้าง มันก็เลยพลอยติดเป็นนิสัยเลยว่าต้องทำทันที เวลาไปขอข้อมูลครูให้เขาช่วยกรอกอะไร เขาก็จะรีบทำให้เรา. . .” (ครู7, 8 กุมภาพันธ์ 2552)

2.3 ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน

ความภูมิใจในตนเองจากการยอมรับคุณค่าของตนที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน รวมถึงการได้รับยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและการมีสัมพันธภาพอันดีของบุคลากรในโรงเรียนจากการได้ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานนี้ทำให้ครูมีความสุขที่จะมาทำงาน สังเกตได้จากการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและการปฏิบัติงานตลอดวัน โดยครูมาโรงเรียนแต่เช้า ครูเวรสวัสดิการประจำวัน วันละ 2 คน จะมาโรงเรียนเช้าเป็นพิเศษกว่าครูคนอื่นๆ เวลาประมาณ 07.20 น. ครูเวรสวัสดิการประจำวันยืนหน้าประตูโรงเรียนที่ประตู 1 เพื่อรับนักเรียน ดูแลนักเรียนข้ามถนน พูดคุยทักทายกับผู้ปกครองที่มาส่งบุตรหลานด้วยหน้าตายิ้มแย้ม เป็นมิตร และเอาใจใส่ต่อสิ่งที่ผู้ปกครองนำมาเล่าหรือฝากฝังให้ครูช่วยดูแลเป็นพิเศษ เมื่อครูพบกันในตอนเช้าครูทักทายด้วยการไหว้ซึ่งกันและกัน ส่งยิ้มทักทายและถามไถ่สารทุกข์สุกดิบพูดคุยกันด้วยความใส่ใจแล้วจึงแยกย้ายกันไปดูแลนักเรียนประจำชั้นของตนทำความสะอาดบริเวณและห้องเรียนในกิจกรรม 5 ส. ครูปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละวันด้วยความกระตือรือร้นและร่วมกิจกรรมกับเพื่อนร่วมงาน เช่น การประชุมหน้าเสาธง การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาหลังเลิกเรียนครูที่เสร็จสิ้นภารกิจในชั้นเรียนแล้วจะมานั่งรวมกันที่ม้านั่งใต้ต้นไทรเพื่อดูแลการเดินทางกลับบ้านของนักเรียน และเป็นโอกาสในการมอบหมายงานภายในฝ่าย เช่น เรื่องอาหารกลางวัน สหกรณ์โรงเรียน ปฏิทินงานวิชาการ เป็นต้น รวมถึงการพูดคุยเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการส่งผลงานวิชาการ ข่าวคราวความเคลื่อนไหวในวงการศึกษาหรือด้านอื่นๆ พูดคุยเรื่องเกี่ยวกับนักเรียน และพูดคุยเรื่องจิปาถะเรื่องของครอบครัวบ้าง เรื่องสนุกสนานบ้าง ช่วงเวลานั้นจึงเต็มไปด้วยรอยยิ้มและเสียงหัวเราะที่มักจะได้วกกลับมาพูดเรื่องงานด้วยเสมอๆจนกว่าจะแยกย้ายกันกลับ ซึ่งบางครั้งก็จำเป็นต้องกลับด้วยเหตุผลด้านครอบครัว ใครที่ไม่มีธุระทางครอบครัวก็อาจจะนั่งพูดคุยกันต่อสักครู่ซึ่งปกติก็เป็นเวลาเกือบ 17.30 น. และก่อนกลับบ้านมักจะมีคำพูดติดตลกทิ้งท้ายไว้เสมอๆว่า “. . .เอ้า ไปก่อนนะ แล้วพรุ่งนี้ค่อยมาเล่นกันใหม่. . .(หัวเราะ)”

จะเห็นได้ว่าการที่โรงเรียนมียุทธศาสตร์การทำงานซึ่งได้รับอิทธิพลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูนั้นได้ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน ทั้งในลักษณะของการเกิดประสิทธิผลการทำงานในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน พัฒนาครูและพัฒนาโรงเรียนโดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า ควบคู่ไปกับได้สร้างความพึงพอใจในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3. โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ดี

นอกจากประสิทธิผลของการทำงานซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการทำงานแล้ว พบว่าจากการที่ครูได้มีประสบการณ์การทำงานที่ยากและท้าทาย ครูต้องใช้ความสามารถอย่างสูงเพื่อผลักดันการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้นทำให้ครูได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งในด้านลักษณะนิสัยส่วนตัวและพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันนี้ส่งผลให้ครูเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ครูมีความสุขที่ได้ทำงาน สุขใจที่ได้มาพบเจอกับเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งการที่ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นสำหรับการทำงานจึงทำให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเองในการลงมือปฏิบัติงาน และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆกับเพื่อนร่วมงานด้วยความสบายใจส่งผลให้ครูแสดงพฤติกรรมทางบวกในการทำงานและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ซึ่งปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยสนับสนุนให้โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ดีซึ่งเกิดขึ้นในลักษณะของการมีความกระตือรือร้นและกระตุ้นจูงใจกันทำงาน การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และครูมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีรายละเอียดดังนี้

3.1 บุคลากรมีความกระตือรือร้นและกระตุ้นจูงใจกันทำงาน

บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากค่านิยมของการเป็นหุ้นส่วนที่ร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการมีอิสระในการทำงานของแต่ละคน ผนวกกับค่านิยมหลักของโรงเรียนที่ได้รับการสั่งสมมานั่นคือค่านิยมและวิถีปฏิบัติที่เน้นความร่วมมือ การช่วยเหลือเอื้ออาทร และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสมกับที่ได้ชื่อว่าเป็นครู ดังนั้นในแต่ละวันที่มาทำงานจึงพบว่า ครูทุกคนมาโรงเรียนแต่เช้า โดยผู้บริหารจะมาถึงเป็นคนแรก ๆเพื่อตรวจตราความเรียบร้อยของโรงเรียน เพื่อเตรียมมอบหมายงานแก่พนักงานบริการ และอาจจะตามมาด้วยครูประจำชั้นปฐมวัย เนื่องจากต้องมารับเด็กจากผู้ปกครอง และครูเวรสวัสดิการประจำวัน 2 คน ที่จะทำหน้าที่รับนักเรียน ดูแลนักเรียนข้ามถนน ส่วนครูคนอื่น ๆดูแลนักเรียนทำกิจกรรมเวรประจำวันทำกิจกรรม 5 ส. ส่งการบ้านและทำงานประจำชั้นอื่น ๆ บรรยากาศการปฏิบัติหน้าที่ในภาคเช้าเป็นไปด้วยความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง ครูได้มาพบเจอเพื่อนร่วมงานที่ตนสนิทสนม รักใคร่ชอบพอในอัธยาศัย ครูทักทาย พูดคุยกันด้วยความยิ้มแย้ม เป็นมิตร เอาใจใส่ถามไถ่ซึ่งกันและกัน ภายใต้บรรยากาศที่ทุกคนให้เกียรติ ให้ความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สังเกตได้จากครูที่อาวุโสในโรงเรียนก็ไม่ได้แสดงท่าทีถือตัวว่าตนเป็นผู้หลักผู้ใหญ่ที่ครูที่อาวุโสน้อยกว่าต้องมาให้ความเคารพยำเกรงเป็นพิเศษ ครูที่เป็นครูรุ่นหนุ่มสาวก็ไม่แสดงพฤติกรรมอันเป็นปฏิปักษ์หรือการสร้างความขัดแย้งระหว่างกันในการทำงานแต่จะประสานสัมพันธ์กันด้วยความเป็นมิตรและสร้างความสนุกสนานในการทำงาน ครูจึงมีความมั่นใจในการแสดงออกซึ่งความเป็นตัวของตัวเอง กล้าที่จะพูดคุย ซักถามในสิ่งที่ตนสนใจกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ

ผู้บริหารได้มีส่วนสนับสนุนให้การทำงานในโรงเรียนมีบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเอง ครูจึงกล้าพูด กล้าแสดงพฤติกรรมต่าง ๆด้วยความสนิทใจแต่คงไว้ซึ่งมารยาททางสังคมอันดี เช่น ครูนิตยา ครูสตรีวัย 45 ปี เป็นครูประจำชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ก. มีวิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์เป็นผู้มีบุคลิกภาพมั่นใจในตนเอง พูดจาฉะฉาน เสียงดังฟังชัด และเป็นคนสนุกสนาน เฮฮา เวลาพูดจาหรือถ่ายทอดเรื่องราวต่าง ๆมักออกลีลาท่าทางประกอบและเล่าเรื่องราวอย่างออกรสออกชาติ

เมื่อได้พูดคุยกับผู้บริหารครูนิตยาก็จะยังคงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งผู้บริหารก็ยอมรับไม่ได้ตำหนิติเตียนพฤติกรรมการแสดงออกแต่อย่างใด ด้วยความมีบุคลิกภาพเป็นคนคล่องแคล่วทำงานได้รวดเร็ว ฉับไว กล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และมีความรู้ ความสามารถในการทำงานหลายด้าน ครูนิตยาจึงมักจะได้รับมอบหมายให้ไปติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเสมอ ๆ ดังนั้นในตอนเช้าจึงมักจะมารายงานผลการติดตามความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายต่อผู้บริหาร หรืองานที่ได้รับการไหว้วานต่อเพื่อนร่วมงานซึ่งในบางครั้งครูนิตยาได้ตัดสินใจในเรื่องงานของโรงเรียนไปแล้วก็ได้มาอธิบายเหตุผลของการตัดสินใจนั้นอย่างชัดเจนบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีและผ่านการปรึกษาหารือกับคณะครูที่เกี่ยวข้องซึ่งผู้บริหารก็ให้การยอมรับเมื่อได้พิจารณาเหตุผลและเงื่อนไขอื่น ๆประกอบ

3.2 บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

สัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนเกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการทำงานจากการมีประสบการณ์การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากการดำเนินชีวิตประจำวันและการทำงาน ทำให้เกิดการยอมรับและมีการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ การมีสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรปรากฏในลักษณะของการใส่ใจซึ่งกันและกัน การปฏิบัติต่อกันในทางสร้างสรรค์ ซึ่งจากการสังเกตพบว่าครูได้ให้ความสนใจในเรื่องความคืบหน้าของการตรวจผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในวิชาชีพครูอย่างมาก ในทุก ๆวันหัวข้อในการสนทนาจึงมักจะเป็นเรื่องข่าวคราวความเคลื่อนไหวของผลการตรวจประเมินผลงาน การแก้ไขปรับปรุงคำสั่งเลื่อนตำแหน่งหรือการกำหนดระยะเวลาในการส่งผลงานเข้ารับการประเมิน เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารเองก็ได้นำความต้องการของครูเหล่านี้มาเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของครูเองอยู่เสมอ สังเกตได้จากในการประชุมคณะครูแต่ละครั้งผู้บริหารจะได้นำข่าวคราวความเคลื่อนไหว และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดเกี่ยวกับความคืบหน้าของความก้าวหน้าในวิชาชีพครูมาบอกกล่าว ชี้แจง ผู้บริหารได้ให้ความใส่ใจในการติดต่อสอบถามหรือประสานงานกับศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ว่าจะเป็นการส่งผลงานทางวิชาการเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ การส่งรายชื่อครูเพื่อให้ได้รับรางวัลต่าง ๆ การเข้าร่วมประชุมอบรมพัฒนา หรือการเข้าร่วมเป็นคณะทำงานระดับเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงผลการสอบคัดเลือกในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ครูในโรงเรียนแห่งนี้ได้เข้าร่วมการสอบคัดเลือก ผู้บริหารได้ใส่ใจสอบถามครูที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆว่า ครูได้ดำเนินการไปถึงขั้นตอนใดแล้วบ้าง? มีสิ่งใดที่ต้องดำเนินการต่อ? พร้อมทั้งได้ให้กำลังใจและกล่าวให้ความเชื่อมั่นแก่ครู ซึ่งครูคนหนึ่งสอบผ่านการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในลำดับที่ 16 ผู้บริหารก็ได้นำข่าวแจ้งให้ครูทราบว่าปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เรียกบรรจุตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนถึงลำดับที่ 10 แล้ว และแจ้งว่าบรรจุในโรงเรียนใดบ้าง ผู้บริหารกล่าวให้ความมั่นใจกับครูว่า “. . .นาวาอยู่ลำดับที่เท่าไหร่นะ?. . .อ้อ. . .ใกล้แล้ว. . .ใกล้แล้ว คงอีกไม่นานแล้วนะดีใจด้วยล่วงหน้าเลยนะครับเพราะว่าปีนี้ก็จะมีผู้บริหารเกษียณอยู่ไม่น้อยนะ ก็น่าจะถึงแล้วล่ะ. . .” (ผู้บริหาร2, 8 ธันวาคม 2552) ครูคนอื่น ๆเมื่อได้ยินเช่นนั้นก็กล่าวให้กำลังใจและชื่นชมครูคนนั้นและพูดแซวภรรยาของครูคนนั้นว่าใกล้จะได้เป็น “คุณนาย ผอ.” แล้ว ทำให้ทุกคนหัวเราะออกมาด้วยความเบิกบาน ครูนาวาเองก็ยิ้มออกมาด้วยความดีใจและภูมิใจว่าตนเองมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพอีกระดับหนึ่ง

จากประสบการณ์ที่ครูได้เข้าร่วมการพัฒนาศักยภาพกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้เข้าร่วมกับเครือข่ายผู้ร่วมวิชาชีพครูและศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดีนั้นมีส่วนสนับสนุนให้ครูมีลักษณะนิสัยที่สนใจใฝ่เรียนรู้และติดตามข่าวสารในแวดวงทางการศึกษามากยิ่งขึ้น นอกจากการรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารโดยตรงแล้วพบว่า ครูมักจะมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอยู่เสมอ ทั้งในช่วงเวลาพักกลางวันและ

ช่วงหลังเลิกเรียน ซึ่งครูนำปัญหาหรือข้อสงสัยจากการทำงานมาปรึกษาเพื่อนร่วมงานที่เชื่อว่าจะสามารถให้ความกระจ่างได้ เช่น การสอบถามเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน พูดคุยสอนงานกันระหว่างครูที่มีประสบการณ์การทำงานด้านนั้นมาก่อนกับครูที่เพิ่งได้รับมอบหมายงานใหม่ รวมถึงขอคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการปัญหาพฤติกรรมของนักเรียนในชั้นเรียน ซึ่งครูที่ร่วมอยู่ในบริเวณนั้นได้ให้ข้อเสนอแนะอย่างหลากหลายตามประสบการณ์ที่ครูแต่ละคนมีเกี่ยวกับในเรื่องนั้น ๆ ครูบางคนมีข้อมูลพื้นฐานทางครอบครัวของนักเรียนคนดังกล่าวก็นำข้อมูลมาบอกเล่าและอธิบายให้เพื่อนครูที่มาขอคำปรึกษานั้นเข้าใจสภาพพื้นฐานทางครอบครัว การอบรมเลี้ยงดู การปฏิบัติที่เด็กได้รับจากครอบครัว ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น รวมถึงให้ข้อคิดเห็นต่อพฤติกรรมของนักเรียนและวิธีการจัดการพฤติกรรมของเด็กอย่างเหมาะสมตามประสบการณ์ที่ตนได้ดำเนินการมาแล้ว ข้อมูลต่าง ๆที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานหลาย ๆคนบางครั้งทำให้ครูเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อนักเรียนไปในทางที่ดีขึ้น เช่น จากการที่เคยมองว่าเด็กสร้างปัญหาก็เปลี่ยนเป็นความเห็นใจในสภาพชีวิตที่ยากลำบากของเด็ก และอยากช่วยเหลือดูแลเป็นพิเศษเพื่อปรับพฤติกรรมทางบวก เป็นต้น นอกจากนี้ในระหว่างทำงานกลุ่มร่วมกันครูแต่ละคนจะสรรหาเรื่องราวสนุก ๆมาเล่าสู่กันฟังอย่างสนุกสนาน ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้เกิดขึ้นเสมอเมื่อครูมารวมตัวกัน ครูพูดคุยหยอกล้อ สร้างความครื้นเครงเฮฮาเสมอ ๆโดยไม่จำกัดวัยของผู้ร่วมวง สลับกับเสียงหัวเราะพูดคุยก็มักจะมีการไต่ถามหรือย้ำเตือนกันเรื่องงานอยู่ทุกครั้ง บางครั้งก็นำเอาคำศัพท์ทางวิชาการที่ได้อบรมมาหรือได้พบเจอตามสื่อต่าง ๆ มาต่อเติมเสริมให้เกิดมุขขึ้นมาให้เข้ากับสภาพการทำงาน เช่นคำว่า “บูรณาการ” “ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง” “backward design” เป็นต้น ซึ่งถึงแม้ว่าทั้ง 2 สิ่งดูเหมือนเป็นสิ่งที่น่าจะขัดแย้งกันแต่ครูก็สามารถนำมาผสมผสานเข้าด้วยกันได้อย่างลงตัว สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้เกิดความสุขและรอยยิ้ม แต่สิ่งสำคัญยิ่งกว่าความสนุกสนานที่ครูมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นคือผลสำเร็จของงาน ซึ่งบรรยากาศการทำงานที่เกิดขึ้นนี้มีพื้นฐานมาจากสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานอันเกิดจากความไว้วางใจและมีความปรารถนาดีต่อกัน ผู้บริหารและครูแสดงความใส่ใจซึ่งกันและกันทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องของงาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลให้ครูได้รับทราบในสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อครู

. . .อย่างตอนนั้นข่าวว่ามีการให้โรงเรียนเสนอชื่อครูเข้ารับการคัดเลือกเป็นครูดีในดวงใจ ผอ.ก็ใช้วิธีการในที่ประชุมให้แต่ละคนได้เสนอว่าใครที่สมควรได้ ใครจะเสนอใครหรือเสนอตัวเองก็ได้ แต่ตกลงสุดท้ายก็ได้พี่นฤมล เพราะพี่เขาพร้อมที่สุด งานก็เด่นประกวดอะไรก็ได้รางวัลมา ทุกคนก็ยอมรับ ก็เป็นจุดดีของ ผอ. ที่มีความโปร่งใสในการทำงาน เพราะเรื่องแบบนี้มันก็ค่อนข้างอ่อนไหวน่ะเนาะ เรื่องความยุติธรรมนี่ต้องระวัง. . .

(ครู 7, 8 กุมภาพันธ์ 2552)

3.3 มีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ด้วยความโปร่งใสในการบริหารงานและการเปิดเผยข้อมูลแก่บุคลากรให้รับทราบเพื่อประกอบการตัดสินใจจึงทำให้ครูเกิดความรู้สึกมั่นคงในสถานภาพและให้ความเคารพนับถือไว้วางใจต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน สังเกตได้จากเมื่อผู้บริหารมอบนโยบายให้ดำเนินการเรื่องใดครูจะกระตือรือร้นนำมาปรึกษาหารือ ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ นั่นคือครูจะเอาใจใส่ต่อการทำงานและให้ความใส่ใจต่อความคาดหวังของผู้บริหาร เมื่อเกิดปัญหาหรือมีข้อขัดข้องในการทำงานครูจะสอบถามผู้บริหารอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความกระจ่างสำหรับการปฏิบัติงาน วิถีปฏิบัติต่อกันเช่นนี้ได้สั่งสมเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการร่วมมือร่วมใจกันและให้คุณค่ากับบุคคลที่การทำงาน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลของงาน ดังคำกล่าวของผู้บริหารที่ว่า “. . .จะอยู่ด้วยกันแบบไว้ใจกันครับ คือถ้าผมมอบหมายงานอะไรไปผมก็

วางใจได้ครับว่าครูเขาจะช่วยกันทำงานเพราะสังเกตมาตลอดครับว่าที่นี่มีวัฒนธรรมแบบนี้ผมก็จะไม่ก้าวก่ายมาก ยิ่งไปยุ่งอาจจะทำให้เขารู้สึกถูกควบคุม ซึ่งคงไม่เหมาะเท่าไหร่. . .” (ผู้บริหาร2, 15 กุมภาพันธ์ 2552) ดังนั้นภาพที่ปรากฏต่อสาธารณชนนอกจากความสำเร็จขององค์การแล้วนั้นคือความสามัคคีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน “. . .จุดเด่นของครูที่วิทยะคือ เขาจะสามัคคีกันนะพี่ว่า อย่างเวลาจัดกิจกรรมกับศูนย์ฯ เขาก็จะช่วยกันดีมากเป็นกลุ่มเป็นก้อนกัน อย่างแม่นุช แม่นพรัตน์ ก็อายุเยอะแล้วอย่างนี้ก็อยู่ช่วยเขาตลอด ก็ตรงความสามัคคีนี่แหละที่โรงเรียนเขาพัฒนาได้ขนาดนี้. . .” (ครูในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา3, 20 กรกฎาคม 2552)

ประสบการณ์จากการทำงานและการเรียนรู้ซึ่งกันและกันนี้ทำให้ครูมีความไว้วางใจต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานจนสามารถปรึกษาปัญหาต่าง ๆ หรือขอความช่วยเหลือ ขอคำแนะนำซึ่งกันและกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ทั้งนี้ระดับของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรนั้นแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ครูบางคนแม้ประสบปัญหาในชีวิตที่ควรเก็บเป็นความลับ แต่ก็ไว้วางใจที่จะนำเรื่องราวเหล่านั้นมาปรึกษาเพื่อนร่วมงานที่เชื่อใจทำให้เกอดกำลังใจและมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ทำให้ครูเกิดความประทับใจและซาบซึ้งใจต่อเพื่อนร่วมงาน ด้วยเหตุที่ครูเกิดความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานและใส่ใจซึ่งกันและกันจึงทำให้ครูมีความสนิทสนมกันตามกลุ่มที่ถูกอัธยาศัย เมื่อมีภาระงานเข้ามาจึงมักจะเสนอตัวที่จะอยู่กลุ่มเดียวกัน ซึ่งบุคลากรคนอื่น ๆก็ไม่ขัดข้องหากไม่ทำให้งานเสียหาย จึงทำให้ครูมีความสุขและพอใจที่ได้ทำงานในทีมเดียวกันกับเพื่อนร่วมงานที่ตนสนิทสนมเป็นพิเศษ ครูจึงทำงานด้วยความสบายใจ ถึงแม้ครูจะมีกลุ่มย่อย ๆที่สนิทสนมกันหลายกลุ่มแต่เมื่อมาทำงานร่วมกันก็พบว่าแต่ละกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ ทั้งนี้สิ่งที่เชื่อมประสานแต่ละกลุ่มเข้าด้วยกันคือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความรับผิดชอบ และความต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งบุคลากรมีความต้องการดำรงรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อกันไว้จึงไม่แสดงพฤติกรรมสร้างความแตกแยกในโรงเรียน

กล่าวได้ว่าบรรยากาศการทำงานที่ดีที่เกิดขึ้นนี้เป็นผลมาจากการมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคลากรในองค์การ การร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ครูทำงานด้วยความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความกระตือรือร้นและมีความมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

จะเห็นได้ว่าการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ การทำงานร่วมกันด้วยความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน การยอมรับและให้โอกาส การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนิเทศติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องนั้นได้ส่งผลสืบเนื่องต่อทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ นั่นคือครูมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น มีความพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งองค์การ เกิดความผูกพันต่อองค์การ โรงเรียนมีกระบวนการทำงานเป็นระบบ เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน และโรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ดี