

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัย ข้อเสนอเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เจเนอไซเชิงสาเหตุ ยุทธศาสตร์ที่ใช้ เจเนอไซเชิงบริบท เจเนอไซสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น โดยใช้วิธีการวิจัยทฤษฎีฐานรากซึ่งเป็นอีกหนึ่งรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่เน้นการศึกษาปรากฏการณ์โดยซึ่งยึดหลักการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ จากมุมมองของคนในปรากฏการณ์ที่ศึกษา มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยทฤษฎีฐานรากรูปแบบเชิงระบบของ Strauss' and Corbin (1998) มาเป็นกรอบแนวความคิดพื้นฐานในการวิจัยเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

พื้นที่วิจัยครั้งนี้เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางของรัฐบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โรงเรียนมีการจัดระบบโครงสร้างการบริหารและการดำเนินการจัดการศึกษาเช่นเดียวกับโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ของประเทศ คือมีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา แบ่งการบริหารเป็น 4 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานแผนและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โรงเรียนมีการบริหารจัดการและดำเนินการจนปรากฏผลเป็นคุณภาพของการจัดการศึกษาที่มีความโดดเด่น เป็นที่ยอมรับจากบุคคลในวงการศึกษา ชุมชน และองค์กรต่างๆที่เกี่ยวข้อง สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร และการจัดการเรียนรู้แก่สถานศึกษาอื่นๆ ซึ่งการเลือกพื้นที่วิจัยนี้เป็นการเลือกเชิงทฤษฎีโดยมีหลักการสำคัญ คือ เป็นพื้นที่ที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย คำถามการวิจัย และกรอบแนวความคิดพื้นฐานในการวิจัย มีลักษณะเหมาะสมกับเรื่องที่วิจัย นั่นคือสามารถเชื่อได้ว่ามีปรากฏการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเกิดขึ้น เป็นพื้นที่ที่สามารถหาข้อมูลได้หลากหลายและเพียงพอต่อการนำไปวิเคราะห์ข้อมูลนำไปสู่การสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีต่อไป นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้คำนึงถึงการลงพื้นที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆทั้งในและนอกโรงเรียนด้วยวิธีการของการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นระยะเวลานานและต่อเนื่องเพียงพอที่จะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความตรงกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆได้โดยไม่เกิดผลกระทบอันเนื่องมาจากความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม

เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างรอบด้านผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้ที่มีข้อมูลที่ลึกซึ้ง มีแง่มุมการมองปรากฏการณ์แบบคนใน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน คนในชุมชน นักเรียน ผู้บริหารและครูในศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา ศึกษาพิเศษ และผู้มาศึกษาดูงาน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบลงภาคสนามซึ่งสามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์และสามารถปรับเปลี่ยนได้ในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย ด้วย 4 วิธีการหลัก ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตและจดบันทึกภาคสนาม ประกอบด้วย การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การจัดกลุ่มสนทนา และการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นระยะๆ ทุกครั้งที่สิ้นสุดการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละคน รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการอื่นๆ โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามรูปแบบเชิงระบบของ Strauss and Corbin (1998) แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเปิดรหัส

2) การหาแก่นของรหัส 3) การเลือกรหัส และ 4) การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลหรือแผนภาพของทฤษฎี โดยใช้โปรแกรม ATLAS.ti เป็นเครื่องช่วยในการจัดเรียงข้อมูล แยกแยะ และจัดกลุ่มข้อมูล พัฒนาสู่การเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎี

จากการวิจัยทำให้ได้สรุปผลการวิจัย ข้อสรุปเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

เพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีลักษณะเป็นอย่างไร เกิดจากเงื่อนไขเชิงสาเหตุอะไร มีอิทธิพลให้เกิดการใช้ยุทธศาสตร์อะไร ซึ่งยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้เงื่อนไขเชิงบริบท และเงื่อนไขสอดแทรกอะไร และการใช้ยุทธศาสตร์เหล่านั้นได้ก่อให้เกิดผลสืบเนื่องอย่างไร ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามคำถามการวิจัยดังกล่าวตามลำดับ ดังนี้

1. ลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจากมุมมองของคนในปรากฏการณ์

1.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูต่อคนในปรากฏการณ์

ผู้บริหารและครูในปรากฏการณ์ได้สร้างความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู โดยอธิบายว่ามีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจของครูใน 2 ลักษณะ คือ พลังอำนาจด้านการปฏิบัติงาน และพลังอำนาจด้านจิตใจ กล่าวคือ พลังอำนาจด้านการปฏิบัติงานเป็นศักยภาพหรือความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยพิจารณาจากการที่ครูมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานที่ท่า การมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านงบประมาณ ทีมงาน สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ และสถานที่ รวมทั้งการมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินงานต่างๆด้วยขั้นตอนและวิธีการของครูเองทั้งในงานที่ได้รับมอบหมายและงานที่ครูได้ริเริ่มด้วยตนเอง พลังอำนาจอีกลักษณะหนึ่งที่สำคัญที่ครูจำเป็นต้องมีหรือได้รับการสนับสนุนหรือกระตุ้นให้เกิดมีขึ้น นั่นคือพลังอำนาจด้านจิตใจ เนื่องจากพลังอำนาจด้านจิตใจเป็นคุณลักษณะด้านจิตใจซึ่งเป็นตัวผลักดันให้ครูลงมือทำงานด้วยความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้ไปสู่จุดหมายให้จงได้ พลังอำนาจด้านจิตใจของครูพิจารณาได้จากการมีแรงจูงใจในการทำงาน และมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เพราะแรงจูงใจเป็นแรงกระตุ้นภายในจิตใจที่เป็นแรงผลักดันให้ครูแสดงพฤติกรรมและลงมือทำงานอย่างมีทิศทางไปยังเป้าหมายอย่างไม่ย่อท้อ ทั้งนี้ในการทำงานของครูจำเป็นต้องมีทั้งพลังอำนาจด้านการปฏิบัติงาน และพลังอำนาจด้านจิตใจซึ่งต่างมีบทบาทในการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ส่งผลให้พลังอำนาจแต่ละด้านมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความหมายต่อคนในปรากฏการณ์ในฐานะที่เป็นกระบวนการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อันเกิดจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน มีศักยภาพและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าสามารถทำงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยครูรับรู้ได้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน

1.2 เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายการทำงานด้านการจัดการศึกษาและเป็นไปเพื่อสนองต่อความต้องการของบุคลากรซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ ประการแรก มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของครูทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญ เจตคติต่อการทำงาน และความเชื่อมั่นในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานในหน้าที่การสอนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ครูมีความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานที่เกี่ยวข้องตามภาระงานที่ครู

และโรงเรียนต้องดำเนินการให้บรรลุผล อีกทั้งนำไปสู่ความก้าวหน้าในวิชาชีพและเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ประการที่สองมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามที่ได้กำหนดไว้ในเกณฑ์คุณภาพของตัวชี้วัดในระบบการเรียนรู้ที่บุคลากรได้กำหนดร่วมกัน และสามารถวัดได้จากการผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาชาติ ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน และมีผลงานเป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอก และประการสุดท้ายมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการยอมรับในตัวของผู้บริหารของโรงเรียนทั้งที่เป็นที่ยอมรับและเห็นคุณค่าในตนเองที่สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ว่าครูในโรงเรียนมีความสามารถ มีคุณภาพสมควรได้รับการยกย่อง ชมเชย รวมทั้งมีผลสืบเนื่องไปถึงการให้การยอมรับว่าผู้บริหารมีศักยภาพในการบริหารงานจนสามารถทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ มีผลงานดีเด่น สร้างชื่อเสียง และเป็นแบบอย่างแก่โรงเรียนอื่นๆ

1.3 ประเภทของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้างและการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจ กล่าวคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้าง เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้บริหารให้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การแก่ครู เพื่อทำให้ครูได้มีอำนาจและรับรู้ถึงอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การมีอิสระในการตัดสินใจ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้ครูมีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้าง ได้แก่ ผู้บริหารให้อำนาจอย่างเป็นทางการในลักษณะให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ให้การรับรองการปฏิบัติงาน หรือให้ความเห็นชอบตามกฎหมาย มีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการทำงาน ได้รับการจัดสรรทรัพยากรและสิ่งจำเป็นที่สนับสนุนให้การทำงานสามารถดำเนินการไปได้อย่างคล่องตัว อีกทั้งสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ เช่น ร่วมกิจกรรมฝึกอบรม ร่วมประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาต่อ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพครูที่โรงเรียนจัดขึ้นเอง ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้างนี้เกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไขสำคัญ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานโดยตระหนักว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูนั้นก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ยั่งยืนและส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ รวมไปถึงผู้บริหารต้องสามารถใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้องกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึกมั่นใจในศักยภาพ เชื่อมั่นในคุณค่าและความสำคัญของตนเองที่มีต่องานที่ทำและต่อองค์การเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การแต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยอาศัยความสัมพันธ์และการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล ทั้งนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจนี้สามารถผนวกเข้ากับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้างโดยอาศัยกระบวนการทางสังคมและวิถีปฏิบัติของโรงเรียน กล่าวคือ ในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้างมักจะมีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจควบคู่ไปด้วยในลักษณะของการจูงใจ การได้รับโอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพ การสนับสนุนให้ครูได้รับรางวัลและการยอมรับ และการสนับสนุนให้ครูได้รู้ความสามารถของตนเอง ได้แก่ การชื่นชมด้วยวาจา การพูดให้กำลังใจ การพูดสร้างความเชื่อมั่น การกระตุ้นทางอารมณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นต้น

ทั้งนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจจะเกิดขึ้นและประสบผลสำเร็จได้ต้องอาศัยเงื่อนไขของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน นั่นคือบุคคลที่เกี่ยวข้องต้องทำให้ครูเชื่อได้ว่าสิ่งที่พูด สิ่งที่ปฏิบัติต่อกันนั้น เป็นสิ่งกระทำด้วยความปรารถนาดี แต่หากไม่สามารถทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันได้แล้วการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจย่อมเกิดขึ้นได้ยาก

1.4 วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในบริบทแต่ละบริบทย่อมมีความแตกต่างกัน โดยมีเงื่อนไขหลายประการเป็นองค์ประกอบทั้งเงื่อนไขระดับบุคคล ระดับองค์กร และเงื่อนไขจากภายนอก องค์กร การศึกษาในครั้งนี้นับว่าในมุมมองของครูได้ให้ความหมายต่อวิธีการที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในบริบทของโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกได้เป็น 9 ลักษณะ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพของครู การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็น การมอบหมายงาน การสอนแนะ การมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ ดังนี้

1) การพัฒนาศักยภาพของครู ด้วยเหตุที่ศักยภาพในการทำงานเป็นความสามารถหรือคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยผลักดันให้ครูสามารถทำงานในหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จได้ ดังนั้นครูจึงให้ความเห็นว่าวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่จะส่งผลต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นคือการพัฒนาศักยภาพของครู ซึ่งการพัฒนาศักยภาพของครูที่เกิดขึ้นในปรากฏการณ์เป็นไปในลักษณะของการสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมพัฒนา การศึกษาต่อ การศึกษาดูงานยังโรงเรียนหรือแหล่งเรียนรู้ที่เป็นแบบอย่าง เช่น โรงเรียนที่ร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพได้จัดให้มีกิจกรรมเยี่ยมชมผลงานของแต่ละโรงเรียนที่พัฒนาให้เป็นวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศหมุนเวียนกันไปแต่ละโรงเรียนในทุกภาคการศึกษา ครูเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการโครงการต่างๆที่โรงเรียนเข้าร่วม รวมทั้งกิจกรรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้นด้วยแนวความคิดที่ว่า การที่ครูมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาต่างๆนั้นนอกจากจะทำให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญในงานที่ทำ ได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการใหม่ๆที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลแล้ว ยังเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารและแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับการทำงาน รวมทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายกับบุคคลหรือองค์กรอื่นๆเพื่อการพัฒนาวิชาชีพต่อไป

2) การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็น ในสภาวะการณ์ที่ครูได้รับความคาดหวังให้สามารถดำเนินการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รวมทั้งสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนนั้น เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ครูต้องการการสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างเพียงพอ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เวลา อาคารสถานที่ และบุคลากรที่เป็นทีมงาน รวมทั้งสารสนเทศที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ ซึ่งวิธีการที่โรงเรียนดำเนินการคือใช้หลักความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม โรงเรียนมีการสนับสนุนให้ใช้ทรัพยากรในลักษณะของการแบ่งปันกันใช้เพื่อให้เกิดความเพียงพอต่อการใช้งาน สนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร และอาคารสถานที่ที่เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่ตั้งกลงร่วมกัน โดยให้อำนาจแก่ครูผู้รับผิดชอบโครงการต่างๆได้นำไปบริหารจัดการโดยคณะทีมงาน และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานทุกโครงการอย่างเป็นรูปธรรมและตรวจสอบได้ ทั้งนี้การสนับสนุนด้านทรัพยากรด้านเวลาให้กับการทำงานเป็นไปในลักษณะของการอุทิศเวลา อุทิศตนทำงานโดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการมาปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากรเป็นไปในลักษณะของการสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเป็นทีม จัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการประสานงานของแต่ละฝ่าย

ในลักษณะช่วยกันทำ มอบหมายให้ครูที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ๆ สอนงานแก่เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีความสามารถให้ได้มาช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ซึ่งนอกจากการสนับสนุนทรัพยากรดังที่กล่าวมาแล้วนั้น พบว่าครูได้รับการสนับสนุนด้านสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล ข่าวสาร นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด นโยบายระดับโรงเรียน ข่าวความเคลื่อนไหว และกระแสสังคมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ซึ่งสารสนเทศที่ได้รับทำให้ครูทราบถึงเป้าหมายการทำงาน แนวปฏิบัติ และการประเมินผลการทำงานที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเมื่อครูได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและชัดเจนแล้วนั้นจึงส่งผลให้ครูเกิดความมั่นใจในการลงมือปฏิบัติงานให้บรรลุตามแนวทางที่กำหนด

3) การมอบหมายงาน เป็นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่การตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ครูได้ปฏิบัติ รวมทั้งมีสิทธิ์ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงาน โดยผู้บริหารยังคงต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ดังนั้นการมอบหมายงานแก่ครูจึงแสดงถึงการกระจายอำนาจของผู้บริหารและการได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารที่เชื่อมั่นในศักยภาพของครูว่าจะสามารถรับผิดชอบในการทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ วิธีการที่ผู้บริหารได้ดำเนินการกระจายอำนาจและเสริมสร้างพลังอำนาจของครูไปยังบุคลากรผ่านกระบวนการมอบหมายงาน ประกอบด้วย (1) การมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ เพื่อให้ครูได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบงานของโรงเรียนร่วมกัน โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความมุ่งมั่นตั้งใจของครูแต่ละคนซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาประกอบกับความสมัครใจของครู (2) ครูกำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเองและทีมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เหมาะสมกับศักยภาพของตน และเป็นวิธีการที่ยอมรับของทีม (3) ผู้บริหารติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และ (4) ทบทวนความสำเร็จในลักษณะการให้ข้อมูลย้อนกลับและยกย่องผลงานที่ดีโดยผ่านการประชุมคณะครู การนิเทศภายใน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

4) การสอนแนะ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารหรือผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ได้สอนงาน แนะนำ ชี้แจง ให้กำลังใจ ให้ความมั่นใจในการทำงาน และช่วยเหลือครูให้เรียนรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้องเพื่อให้สามารถลงมือปฏิบัติได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การสอนแนะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารสังเกตการทำงานของครูอยู่เสมอว่าครูยังขาดความรู้ ความเข้าใจ หรือทักษะการทำงานในเรื่องใดบ้างแล้วจึงเข้าไปชี้แนะและสอนงานในส่วนที่จำเป็น ซึ่งในบางครั้งครูเองเป็นคนเข้ามาซักถามผู้บริหารในสิ่งที่ไม่ทราบหรือไม่เข้าใจซึ่งผู้บริหารก็ไม่ปฏิเสธหรือผลักภาระให้พ้นตัว แต่จะกระตุ้นหรือชี้แนะที่จะถ่ายทอดความรู้ที่ตนมีแก่ครูด้วยความเต็มใจ หรือหากไม่รู้ก็จะไปค้นคว้าหาความรู้จากเอกสารหรือสอบถามผู้รู้ที่ตนรู้จักแล้วมาอธิบาย บางครั้งที่ผู้บริหารไม่สามารถให้คำตอบแก่ครูได้ก็จะแนะนำให้ครูไปติดต่อสอบถามกับผู้รับผิดชอบงานในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง อย่างเช่นศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้ประสานงานโครงการต่างๆที่โรงเรียนได้เข้าร่วม และผู้บริหารยังได้ติดตามสอบถามความคืบหน้าของเรื่องดังกล่าวด้วยความเอาใจใส่และเรียนรู้การดำเนินงานไปพร้อมกับการทำงานของครู การสอนแนะที่เกิดขึ้นเหล่านี้ครูมองว่ามีความสำคัญที่ได้ช่วยให้ครูสามารถทำงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนได้สำเร็จ นับได้ว่าเป็นการพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้ครูผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจเมื่อสามารถทำงานได้สำเร็จ และยังเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารและครูได้อีกทางหนึ่ง

5) การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของครูในการดำเนินงานระบบการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่ครูได้มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบของการทำงานในลักษณะของการตัดสินใจ การดำเนินการ การประเมินผล และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ทั้ง 10 ขั้นตอน ซึ่งเกี่ยวกับการวิเคราะห์หลักสูตรตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ การวิเคราะห์ผู้เรียน การเลือกวิชาที่สอน การจัดตารางสอน การออกแบบการเรียนรู้ (จัดทำแผนการเรียนรู้) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ตน

ถนัด การประเมินผลการเรียนรู้ การทำวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง การรับผิดชอบโครงการเพื่อพัฒนานักเรียน และการเป็นส่วนหนึ่งของทีมในการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่องานการสอน เป็นต้น ทั้งนี้ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการทำงานร่วมกับคณะกรรมการนิเทศภายในของโรงเรียน หรือที่เรียกว่า “ทีมนิเทศภายในของโรงเรียน” โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อโรงเรียนเข้าร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพนั้น ทำให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับการฝึกอบรมการใช้ระบบคุณภาพมาใช้ในการบริหารจัดการระบบการเรียนรู้ ซึ่งมี 4 ขั้นตอนสำคัญคือ การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข จึงทำให้การทำงานมีระบบชัดเจนมากยิ่งขึ้นตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ที่โรงเรียนพัฒนาขึ้น ซึ่งการมีส่วนร่วมในการทำงานของครูที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน จากการที่ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในงาน ทำให้ครูลงมือปฏิบัติด้วยความตั้งใจ เอาใจใส่ และมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนได้มีส่วนร่วมกำหนดนั้น ครูได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพจากประสบการณ์การทำงาน นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้ครูได้มีอิสระในการตัดสินใจทำงาน ด้วยวิธีการ และขั้นตอนของตนเองและของทีมงานทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันทำงาน เสริมสร้างสัมพันธภาพและเกิดการเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดความสามัคคีและรวมพลังของคนในองค์กร ลดความขัดแย้ง และลดช่องว่างระหว่างกัน แต่สร้างความเข้าใจความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน และก่อให้เกิดพลังอำนาจในการทำงาน

6) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมเป็นลักษณะของการรวมกลุ่มกันของครูเพื่อร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยความร่วมมือ การประสานงานซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมนี้มุ่งดึงศักยภาพที่มีจากครูแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยสมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน แม้จะต่างบทบาทแต่ทุกคนก็ต่างทำเพื่อผลสำเร็จของงานและคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน นอกจากนี้กระบวนการทำงานนั้นยังได้เสริมสร้างความเป็นทีมที่เข้มแข็งจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกภายในทีมบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า เมื่อทุกคนร่วมมือกันจะทำให้เกิดผลสำเร็จมากกว่าต่างคนต่างทำ โดยผู้บริหารได้สนับสนุนส่งเสริมให้ครูที่มีความต้องการทำงานเป็นทีมได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยการมอบหมายงานแก่ทีม ให้ความชัดเจนในการประสานงาน อำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น สนับสนุนให้ครูใช้กระบวนการทำงานเสริมสร้างทีมให้เข้มแข็ง และ สนับสนุนค่านิยมในการทำงานร่วมกัน

7) การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างภาวะผู้นำของครูเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ได้ก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของครูทั้งในด้านการปฏิบัติงานและด้านจิตใจเป็นการส่งเสริมให้ครูมีอำนาจ มีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน รวมทั้งมีอิสระในการสร้างสรรค์งานด้วยความริเริ่มของตนเอง ครูได้รับการสนับสนุนให้เป็นหัวหน้างานหรือรับผิดชอบงานที่ตนถนัด โดยครูได้แสดงออกซึ่งความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน วิธีการสร้างภาวะผู้นำที่ปรากฏในพื้นที่วิจัย ได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของครู การมอบหมายงาน และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งตามทัศนะของครูแล้วการสร้างภาวะผู้นำเป็นวิธีการหนึ่งที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครู ด้วยเหตุที่การสร้างภาวะผู้นำได้ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้พัฒนาศักยภาพในการทำงาน พัฒนาคุณลักษณะการเป็นผู้นำ ผู้ตาม และการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำแก่ครูทำให้ครูได้รับรู้ถึงการมีอำนาจและความรับผิดชอบในการทำงาน รวมทั้งมีอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่างๆเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย นำมาซึ่งความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และมีแรงจูงใจในการทำงานด้วยความมุ่งมั่น เพื่อรักษาสถานภาพการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและจากภายนอก

8) การสร้างแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจเป็นกระบวนการสร้างแรงกระตุ้นทางจิตใจที่ทำให้ครูเกิดพลังและเกิดทิศทางของการแสดงพฤติกรรม การมีปฏิสัมพันธ์ รวมถึงการลงมือทำงานด้วยความสมัครใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการทำงานตามความต้องการ ส่งผลให้ครูเกิดความเต็มใจที่จะทำและเต็มใจที่จะใช้ความพยายามให้มากขึ้น วิธีการสร้างแรงจูงใจที่มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูซึ่งปรากฏ ได้แก่ การจูงใจด้วยงาน การจูงใจด้วยผลตอบแทน การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมการทำงาน และการสร้างแรงบันดาลใจ กล่าวคือ ในการทำงานร่วมกันนั้นผู้บริหารสนับสนุนและผลักดันให้ครูได้รับผิดชอบงานที่ทำอยู่ เป็นงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ โดยเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถ และความถนัดของตนอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้รับโอกาสการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มพูนความรู้ สนับสนุนทรัพยากรและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้ครูมีโอกาสดำเนินงานได้สำเร็จมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงมอบอำนาจในการตัดสินใจที่จำเป็นสำหรับการทำงานเพื่อให้ครูสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง โดยผู้บริหารจูงใจให้ครูเห็นถึงโอกาสของความก้าวหน้าในวิชาชีพและผลตอบแทนที่จะได้รับ ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินซึ่งเป็นผลตอบแทนที่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งในระดับต่ำและระดับสูงเพื่อให้ครูมีความภาคภูมิใจ กระตือรือร้น ใช้ความพยายาม และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

9) การส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ การส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือมีจุดเริ่มต้นมาจากการจัดองค์การที่เอื้อต่อการทำงาน นับตั้งแต่การจัดโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนที่เหมาะสมตามสภาพการทำงาน โดยยังคงยึดหลักการกระจายอำนาจเป็น 4 งาน ตามรูปแบบของทางราชการ แต่โรงเรียนได้มีการปรับในรายละเอียดของแนวปฏิบัติเพื่อให้เหมาะสมกับภาระงาน บุคลากร และทรัพยากรของโรงเรียน ซึ่งในการปรับโครงสร้างการบริหารงานในระยะแรกนั้นเบื้องต้นผู้บริหารและครูได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันเกี่ยวกับขอบข่ายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มงาน โดยใช้วิธีการอธิบายเชื่อมโยงกับงานทั้ง 6 งาน ดังที่เคยปฏิบัติกันมาจนคุ้นชิน ก่อนจะได้จัดคนเข้างานให้เหมาะสมเป็นลำดับต่อไป ซึ่งในการจัดคนเข้างานหรือจัดครูเข้าร่วมทีมทำงานใดก็ตามจะพิจารณาทั้งความเหมาะสมและให้เกิดจากความสมัครใจของครู ซึ่งทำให้ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมและมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน อันเกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของตนเอง ส่วนกลไกการประสานงานในองค์การนั้นยังคงใช้หลักการของความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา นั่นคือมีผู้บังคับบัญชาสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารได้กระจายอำนาจผ่านการมอบหมายงานไปยังหัวหน้ากลุ่มงานและครูผู้รับผิดชอบแต่ละกลุ่มงาน

การปฏิบัติงานร่วมกันนั้นโรงเรียนได้ยึดถือกติกาหรือมีวิธีปฏิบัติที่บุคลากรตกลงร่วมกัน โดยพิจารณาว่าสิ่งใดที่เป็นรายละเอียดของกฎเกณฑ์ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ผู้บริหารและครูจะยอมรับในการยืดหยุ่นและผ่อนคลายนกฏระเบียบนั้นโดยลดขั้นตอน ลดความเป็นทางการลงเพื่อความคล่องตัวและรวดเร็วในการทำงานร่วมกัน แต่ยังคงไว้ซึ่งระบบการทำงานที่ควรยึดถือ เช่น กระบวนการทำงานต้องมีระบบ มีเอกสารหลักฐาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานโครงการเสนอต่อหัวหน้างานและผู้บริหารตามลำดับ การจัดทำเอกสารธุรการชั้นเรียนต้องเป็นปัจจุบัน เป็นต้น การประสานงานระหว่างบุคลากรในกลุ่มงานหรือในทีมต้องพยายามไม่ให้กระทบการทำหน้าที่ด้านการจัดการเรียนการสอน ทำให้การประสานงานระหว่างบุคลากรส่วนใหญ่ใช้วิธีการประสานงานแบบตัวต่อตัวและสื่อสารด้วยวาจา การส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมืออีกลักษณะหนึ่งคือ ผู้บริหารได้ให้อำนาจและอิสระในการทำงานแก่ครูในขอบเขตที่เห็นว่าจะก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพกับนักเรียนมากที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดกิจกรรมเรียนรู้ด้วยรูปแบบที่ครูมีความถนัดแตกต่างกัน อีกทั้งโรงเรียนได้จัดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์การอยู่เสมอๆ เพื่อเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การให้เกิดขึ้น

1.5 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

แม้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโดยส่วนใหญ่เกิดขึ้นในองค์กรโรงเรียนแต่ในความเป็นจริงแล้วโรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกันในหลายรูปแบบ ซึ่งในทัศนะของครูนั้นเห็นว่าทั้งบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับครูต่างมีอิทธิพลหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามระดับของความมีอิทธิพลหรือความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูนั้น ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์และการให้ความหมายต่อบุคคลหรือหน่วยงานเหล่านั้นว่ามีความหมายต่อครูหรือไม่ อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ครูบางคนที่ไม่ได้ทำงานใกล้ชิดกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเท่าใดนักก็จะมีความคิดเห็นว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูน้อยกว่าครูอีกคนที่ต้องมียุติสัมพันธ์กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งต้องติดต่อประสานงาน ขอความร่วมมือ เคยร่วมทำงาน และเคยได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือให้ได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ เป็นต้น จึงพบว่าในมุมมองของครูนั้นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ประกอบด้วย ครู ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ชุมชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเครือข่ายของโรงเรียน กล่าวคือ ครูมีความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในฐานะผู้สร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยแรงปรารถนาและอุดมการณ์ของตนเอง อันเกิดจากการเห็นคุณค่าของงาน มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และตระหนักถึงความสำคัญของตนเองในฐานะเจ้าของงาน ซึ่งพื้นฐานเหล่านี้ทำให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นแรงกระตุ้น ผลักดันให้ครูลงมือทำงานด้วยความเต็มใจทุ่มเททำงานจนกระทั่งงานนั้นบรรลุเป้าหมาย และมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมไปถึงเกี่ยวข้องในฐานะผู้ใช้พลังอำนาจที่ได้รับการเสริมสร้างนั้นทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้บริหารมีบทบาทในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโดยการใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่และอำนาจที่มาจากตัวบุคคลซึ่งเกิดจากการมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพและความเชื่อมั่น ให้ครูเข้าถึงแหล่งอำนาจในองค์กรและมีอิสระในการทำงาน ได้รับโอกาสของความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้รับการยอมรับ สร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ และสนับสนุนปัจจัยสภาพการณ์ที่เอื้อต่อการทำงาน ประกอบกับการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน เพื่อนร่วมงานเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในฐานะผู้สนับสนุนให้ครูเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เสริมสร้างความเชื่อมั่นแก่ครูว่าจะสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จได้จากการที่เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือในการทำงาน นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานยังช่วยส่งเสริมให้ครูมีความชัดเจนในเป้าหมายการทำงานที่แจ่มชัดขึ้นจากการมีเพื่อนร่วมงานเป็นแรงบันดาลใจ การให้คำแนะนำปรึกษา การสนับสนุนช่วยเหลือ การให้มีส่วนร่วมและยอมรับในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในทีม รวมทั้งยอมรับในฐานะผู้นำทีมผ่านกระบวนการทำงาน เพื่อนร่วมงานมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือ การช่วยเหลือเอื้ออาทร ความเป็นมิตร และจริงใจต่อกันก่อให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นภายใต้ความสัมพันธ์อันดีกับโรงเรียนและบุคลากรของโรงเรียนนั้น ถือได้ว่ามีบทบาทในการกระตุ้นให้ครูได้ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานในหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนานักเรียนและการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและความภาคภูมิใจแก่ชุมชน อีกทั้งการที่ชุมชนสนับสนุนการทำงานของครูในรูปแบบต่างๆ การให้การยอมรับนับถือและให้ความเคารพศรัทธาต่อครูนั้นยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สนองต่อความคาดหวังของชุมชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสัมพันธ์กับครูทั้งทางตรงและทางอ้อม ในลักษณะของการมอบนโยบาย การนิเทศกำกับติดตาม และประเมินผลการทำงานผ่านทางผู้บริหารส่งผลให้ผู้บริหารต้องนำนโยบาย

จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้นมาสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งในกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เหล่านี้ได้ก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูขึ้น อีกทั้งมีความสัมพันธ์กับครูในลักษณะของการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู พัฒนาศักยภาพ เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญเพื่อให้ครูมีความสามารถและเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบาย ควบคู่ไปกับการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานแก่ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูอีกกลุ่มหนึ่งคือ เครือข่ายของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นศูนย์โรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนที่ร่วมโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน และองค์การภายนอกอื่น ๆ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับการดำเนินงานทางการศึกษาของโรงเรียน ทั้งนี้เครือข่ายของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในลักษณะของการกระตุ้นให้ครูเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่อันสำคัญของตนเพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนอย่างมีเป้าหมายโดยยึดมาตรฐานการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ ช่วยส่งเสริมให้ครูเกิดแรงจูงใจเพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และการที่โรงเรียนสามารถร่วมกันดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการต่าง ๆ ยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะสามารถทำงานอื่น ๆ ให้ประสบผลสำเร็จได้ต่อไป

1.6 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่เกิดขึ้นในสามารสรูปได้ 5 ขั้นตอน

ประกอบด้วย การสร้างความตระหนัก การกำหนดเป้าหมายร่วม การมอบหมายงาน การติดตามการทำงาน และการสะท้อนผลการทำงาน เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่มุ่งหวังให้เกิดประสิทธิผลต่อการทำงานและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและองค์การนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับแนวคิดพื้นฐานของครูให้มีความเข้าใจตรงกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือมุ่งสู่เป้าหมายของการทำงานของโรงเรียน ดังนั้นในการบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นสำหรับโรงเรียนผู้บริหารจึงมุ่งหวังให้ครูตระหนักและเห็นคุณค่าของเป้าหมายของงานที่ครูรับผิดชอบโดยเริ่มจากการให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติที่ได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัด การจัดการศึกษาของชาติ และการประกันคุณภาพการศึกษาให้ครูได้รับรู้และตื่นตัวกับข่าวคราวความเคลื่อนไหวและกระแสสังคมที่มีต่องานด้านการศึกษาเพื่อให้ครูเห็นคุณค่าของงานที่ทำว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนานักเรียน การพัฒนาตนเอง และสำคัญต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างไร และพยายามเชื่อมโยงงานที่ครูทำว่ามีความสำคัญต่อภารกิจของโรงเรียนอย่างไร นอกจากนี้ผู้บริหารยังได้อธิบายถึงความจำเป็นที่ครูต้องปรับตัวและปรับวิธีคิด วิธีปฏิบัติในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหวังของหลักสูตรการจัดการศึกษาของชาติ รวมถึงความจำเป็นที่ครูต้องพัฒนาการทำงานให้มีคุณภาพ มีมาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และประพฤติปฏิบัติตนให้สมกับที่ได้ชื่อว่าเป็นครู ซึ่งการอธิบายและโน้มน้าวใจให้ครูเกิดความตระหนักในความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของตนและเห็นคุณค่าของเป้าหมายการงานนั้นได้ช่วยให้ครูเกิดแรงจูงใจอันเกิดจากภายในและการรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์การ ซึ่งส่งผลต่อการเข้าร่วมทำงานและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้ประสิทธิภาพของการสร้างความตระหนักนั้นต้องประกอบขึ้นจากเงื่อนไขที่สำคัญ คือ การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในอันที่จะสร้างความศรัทธาเชื่อถือให้กับครู ด้วยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเองก็มีความตระหนักและเห็นคุณค่าในเป้าหมายในการทำงานเช่นกัน

ขั้นตอนต่อมาคือการกำหนดเป้าหมายร่วมซึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำให้ครูรับรู้ถึงความเป็นเจ้าของงานและเกิดพันธะผูกพันที่จะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดด้วยตนเอง การกำหนดเป้าหมายร่วมเกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการประชุมปรึกษาหารือและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผยในที่ประชุมคณะครู บนพื้นฐานของข้อมูลจริงและเหตุผล จนเป็นที่ตกลงในข้อยุติร่วมกัน หัวใจสำคัญ

ของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจผ่านกระบวนการทำงานโดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด และบุคลิกลักษณะของครูแต่ละคน กล่าวคือ การที่ครูจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จนั้นจำเป็นต้องได้รับสนับสนุนและการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในรูปแบบที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของครู การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็น การมอบหมายงาน การเสนอแนะ การมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือล้วนแล้วแต่ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับคนและเหมาะสมกับงาน

ขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดความเข้มข้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูหรือเน้นให้เกิดความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู และช่วยจัดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะเป็นอุปสรรคสำหรับการทำงาน นั่นคือการติดตามการทำงาน เนื่องจากการติดตามการทำงานเป็นเครื่องพิสูจน์และช่วยยืนยันว่าครูได้ตั้งใจและลงมือทำงานด้วยความทุ่มเทมากเพียงพอที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ และในการทำงานนั้นครูประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไร มีสิ่งใดที่ผู้บริหารจะสามารถดำเนินการสนับสนุนช่วยเหลืออย่างใดบ้าง อีกทั้งเป็นการติดตามตรวจสอบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่ใช้มีประสิทธิภาพมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใดอีกด้วย

หลังจากมีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโดยผ่านกระบวนการทำงาน รวมทั้งการติดตาม การทำงานแล้วนั้น พบว่าการสะท้อนผลการทำงานเป็นอีกกระบวนการหนึ่งที่โรงเรียนนำมาใช้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานระหว่างบุคลากรในโรงเรียน โดยครูได้นำเสนอความก้าวหน้าการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารและที่ประชุมคณะครูตามวาระที่เหมาะสม รวมถึงเมื่อสิ้นสุดภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้สะท้อนผลการทำงานทั้งในแง่ของความสำเร็จที่เกิดขึ้น การดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และบอกเล่าสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำงานร่วมกับทีมงานและเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ครูได้แสดงความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานจริงเพื่อเป็นข้อมูลในการนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานในโอกาสต่อไป ซึ่งนอกจากจะได้สะท้อนผลการทำงานด้วยวาจาในที่ประชุมแล้วนั้น ครูทุกคนยังได้จัดทำรายงานตนเองเพื่อเสนอต่อหัวหน้างานและผู้บริหารเพื่อเป็นเอกสารหลักฐานประกอบการทำงานที่เป็นรูปธรรมสำหรับการตรวจสอบประเมินผลการทำงานและใช้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้มาศึกษาดูงาน ซึ่งในขั้นตอนการสะท้อนผลการทำงานนอกจากจะทำให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานได้รับทราบการดำเนินงานของครูตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา จนกระทั่งงานสำเร็จลุล่วงแล้วนั้นยังเป็นขั้นตอนที่ทำให้ครูได้มีโอกาสทบทวนการทำงานของตนเองว่าได้ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่แล้วหรือยัง ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากใครบ้าง จากการทำงานครั้งนั้นได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพในเรื่องใดบ้าง รวมไปถึงเป็นการสนับสนุนให้ครูเกิดการยอมรับในศักยภาพและคุณค่าในตนเองที่มีต่อองค์กร อันเกิดจากความทุ่มเทและรับผิดชอบทำงานจนกระทั่งขับเคลื่อนให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ พร้อมกับเป็นการกระตุ้นให้ครูได้ตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน และเห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงานที่ได้ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในลักษณะต่าง ๆ อีกทางหนึ่ง

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่เกิดขึ้นในปรากฏการณ์ด้วยวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูดังที่กล่าวมาข้างต้นเป็นกระบวนการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีศักยภาพและความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอันเกิดจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน มีศักยภาพและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนโดยครูรับรู้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งมีเป้าหมาย มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในระดับและในลักษณะที่แตกต่างกัน

2. เจื่อนไซเชิงสาเหตุของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

เจื่อนไซเชิงสาเหตุซึ่งก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีความเกี่ยวข้องกับทั้งเจื่อนไซภายนอกโรงเรียน และเจื่อนไซภายในโรงเรียน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 เจื่อนไซภายนอกโรงเรียน

ด้วยเหตุที่โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐเป็นองค์กรหนึ่งซึ่งดำเนินงานภายใต้

โครงสร้างการบริหารแบบระบบราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นการดำเนินการจัดการศึกษาทั้งหลายจึงเป็นไปเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐเนื่องจากเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่มีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานของโรงเรียน ว่าได้ดำเนินการสอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดหรือไม่ ทั้งนี้การดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จนั้นต่างมีผลที่สามารถให้คุณให้โทษแก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับผู้บริหาร ครู และบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ นั้นเอง ดังนั้นนโยบายของรัฐจึงมีอิทธิพลต่อการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนและมีอิทธิพลต่อการใช้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพื่อในการจัดการศึกษา บรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาชาติ และด้วยเหตุที่โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคมดังนั้นการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนจึงได้รับอิทธิพลจากสภาวะการณ์แวดล้อมที่เกิดขึ้น ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะการณ์ของความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้โรงเรียนต้องมีการปรับตัวและใช้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการยอมรับและสามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมได้อย่างสง่างาม จึงพบว่าเจื่อนไซภายนอกโรงเรียนที่สำคัญที่นำมาสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ประกอบด้วย การทำงานเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐ ความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา และการสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน กล่าวคือ นโยบายของรัฐด้านการปฏิรูปการเรียนรู้และการประกันคุณภาพการศึกษา นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาของชาติตามที่ระบุในหมวด 4 แนวการจัดการศึกษาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีสาระสำคัญคือต้องยึดหลักว่า นักเรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่บูรณาการความรู้และการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งความรู้ กระบวนการคิดวิเคราะห์ การจัดการและการแก้ปัญหา การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนในการจัดการเรียนรู้ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตร ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดและประเมินผล และด้านแหล่งการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน กล่าวคือ หลักสูตรสถานศึกษาเป็นตัวกำหนดการจัดการเรียนการสอนของครู ว่าครูต้องจัดการเรียนการสอนอย่างไรจึงจะทำให้การจัดการศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์บรรลุเป้าหมายตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาซึ่งสามารถตอบสนองนโยบายด้านการศึกษาของชาติควบคู่ไปกับการตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน อีกทั้งหลักสูตรสถานศึกษายังเป็นตัวกำหนดกิจกรรมของโรงเรียน โดยกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนที่จัดขึ้นนั้นล้วนแล้วแต่จัดขึ้นอย่างสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาทั้งสิ้น หลักสูตรสถานศึกษามีความสัมพันธ์โดยตรงต่อครูทั้งในแง่ของการนำมาซึ่งการพัฒนาศักยภาพ สร้างเสริมความเชื่อมั่นใน และมีผลต่อการลงมือปฏิบัติงาน

การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการผลักดันให้ครูใช้การวิจัย

เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาโดยหน่วยงานต้นสังกัดได้สนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ให้เกิดความชัดเจนสู่การปฏิบัติ มีการเผยแพร่ความรู้ เปิดโอกาสให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฝึกอบรม อบรมเชิงปฏิบัติการ สัมมนาพิเศษติดตาม จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพครูต่อเนื่องเป็นลำดับ รวมถึงการจูงใจด้วยรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อนำไปปฏิบัติได้จริง ส่งผลให้ครูต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ

ทัศน์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และปรับพฤติกรรมการทำงาน ในด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา มีเป้าหมายให้ครูใช้รูปแบบการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย สอดคล้องกับธรรมชาติวิชา สะท้อนการเรียนรู้ ตามมาตรฐาน และประเมินผลตามศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อใช้เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการ ส่งเสริมให้นักเรียนให้เกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ ซึ่งถึงแม้ว่ามาตรฐานการเรียนรู้ได้ถูก กำหนดไว้ในหลักสูตรแล้วก็ตามแต่ครูก็ต้องนำหลักสูตรมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรสถานศึกษาต่อไป ด้านแหล่งการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนมีเป้าหมายให้ครูจัดกิจกรรมที่หลากหลายโดยไม่จำกัด สถานที่การเรียนรู้ไว้แค่เพียงในห้องเรียน แต่ครูต้องสนับสนุนและจัดกระบวนการให้เกิดการเรียนรู้จากแหล่ง การเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในและนอกห้องเรียน จากบุคคลและเครื่องมือที่หลากหลาย ซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ครู จะต้องปรับบทบาทของตนเองจากการทำหน้าที่ในการสอนในโรงเรียนสู่บทบาทการประสานความร่วมมือกับ บุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน ให้นักเรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกับชุมชน ในแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ จึงกล่าวได้ว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ทำให้ครูต้องปรับกระบวนการทัศน์ในการจัดการเรียน การสอนซึ่งเป็นงานในหน้าที่ที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำ และยังต้องมีการแสวงหาและเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา ตนเอง รวมถึงสร้างเครือข่ายผู้ร่วมวิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

ประกอบกับการทำงานเพื่อสนองต่อนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษามีส่วน ผลักดันให้ครูจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งที่เป็นพลังอำนาจด้านการปฏิบัติงานและพลังอำนาจ ด้านจิตใจ เนื่องจากการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพการศึกษานั้นไม่สามารถดำเนินการโดยลำพังแต่ ต้องเกิดจากการประสานความร่วมมือกัน ทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดันและ สนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะสามารถทำงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมายและมีจิตใจมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน นั่นคือนอกจากจะจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานของ หลักสูตรแล้วยังต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดในการประเมินอีกด้วย ซึ่งการ ทำงานภายใต้สภาวะที่ต้องดำเนินงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดจากนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด นั้นเป็นสภาวะที่ต้องอาศัยทั้งกำลังสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ กำลังแรงใจที่เข้มแข็งของบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติงาน

ความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษาเป็นสภาวะการณ์ที่โรงเรียนต่าง ๆ ต้องมี การปรับตัวในยุคปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญ ซึ่งแม้จะมุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือทางการศึกษาเป็นหลัก แต่ใน ปรากฏการณ์จริงก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าได้ก่อให้เกิดการแข่งขันทางการศึกษาควบคู่มาเช่นกัน ดังจะเห็นได้จาก โรงเรียนต่าง ๆ มีการนำยุทธศาสตร์มาใช้เพื่อสร้างผลงาน สร้างความน่าเชื่อถือ และสร้างชื่อเสียงให้ได้รับการ ยอมรับ เพื่อให้นักเรียนเลือกที่จะมาเรียนในโรงเรียนของตนให้มากที่สุด รวมทั้งเป็นไปเพื่อรักษาเกียรติ ประวัติด้านคุณภาพของโรงเรียนที่ได้สั่งสมมา โรงเรียนจำเป็นต้องสามารถบริหารจัดการและดำเนินงานให้ ปรากฏผลเป็นที่ยอมรับด้านคุณภาพจึงจะสามารถสร้างความเชื่อถือและความเชื่อมั่นจากผู้รับบริการทั้งทางตรง และทางอ้อมได้ การจัดการศึกษาจึงมิได้เป็นไปเพียงเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐานของการศึกษาเท่านั้นแต่ต้องสามารถเป็นหนึ่งในสนามการแข่งขันกับโรงเรียนอื่นๆ ซึ่งการทำงานให้ บรรลุเป้าหมายดังกล่าวครูจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อให้มีศักยภาพเพียงพอในการ ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ มีพลังใจ ความเชื่อมั่น แรงจูงใจ รวมทั้งมีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ ดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมาย

ประกอบกับบริบทของชุมชนโดยรอบโรงเรียนเป็นชุมชนเมืองกึ่งชนบท โรงเรียน ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลซึ่งเป็นบริเวณที่ตั้งของส่วนราชการ และเป็นศูนย์กลางธุรกิจการค้าของอำเภอ การ คมนาคมมีความสะดวก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนทั้งในส่วนของผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา



ขั้นพื้นฐาน รวมทั้งคนในชุมชนโดยรอบจึงสามารถแวะเวียนเดินทางเข้ามาติดต่อประสานงานกับโรงเรียนได้ โดยสะดวก สามารถรับรู้ รับทราบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนทั้งในด้านบวกและด้านลบ นอกจากนี้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีความตั้งใจเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยมุ่งหวังให้โรงเรียนเกิดการพัฒนา และนักเรียนมีคุณภาพ ดังนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนจึงมีความตั้งใจและพยายามผลักดันให้โรงเรียนสามารถรักษาความมีคุณภาพด้านการจัดการศึกษารักษาชื่อเสียงและเกียรติภูมิของโรงเรียนให้โดดเด่นดังเช่นที่ผ่านมา ด้วยบทบาทที่แตกต่างกันตามศักยภาพด้านความรู้ อำนาจ และทรัพยากร และด้วยเหตุที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมีความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา และยอมรับโรงเรียนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน เป็นหน่วยงานที่ชุมชนต้องดูแล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือตามความสามารถที่ชุมชนจะกระทำได้ เพื่อให้โรงเรียนพัฒนานักเรียนซึ่งเป็นบุตรหลานของคนในชุมชนได้อย่างดีที่สุด ดังนั้นในการทำงานของครู ผู้บริหาร และผลงานจากการจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงอยู่ในความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนผู้ซึ่งมีส่วนร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียนและร่วมรับผลของการจัดการศึกษาที่เกิดขึ้นจึงมีความคาดหวังให้โรงเรียนพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและเป็นความภาคภูมิใจของชุมชนต่อไป ดังนั้นการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนจึงต้องสามารถสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน

การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อสนองต่อนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด

การปรับตัวในสภาวะการณ์ของความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา รวมทั้งการสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนเป็นเงื่อนไขที่ส่งผลให้โรงเรียนต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ทั้งนี้การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สภาวะที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรด้านงบประมาณและด้านบุคคล ทำให้บุคลากรในโรงเรียนต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มุ่งประสิทธิภาพของการทำงาน ภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งต้องมีการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจสู่ครูผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น และประกอบกับความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู เป็นเงื่อนไขภายในสำคัญที่นำมาสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

2.2 เงื่อนไขภายในโรงเรียน

ด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากรสำหรับการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่ง

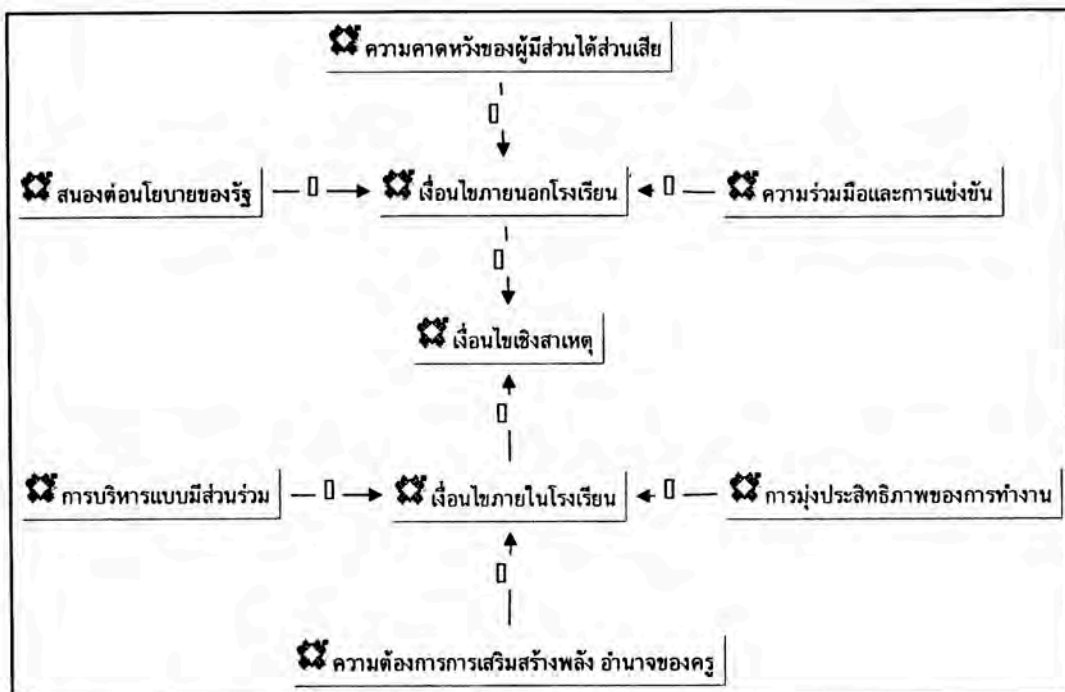
ทรัพยากรด้านงบประมาณ และบุคลากรครู แต่ต้องสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการนั้นโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานได้หลากหลายและเต็มใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพ กล่าวคือต้องสามารถดำเนินงานจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้บรรลุเป้าหมาย ทันตามกำหนดระยะเวลา โดยผลการปฏิบัติงานคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป ดังนั้นบุคลากรของโรงเรียนจึงแสวงหาวิธีการบริหารจัดการและวิธีการที่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูก็เป็นวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผล เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืน โดยใช้งบประมาณน้อยแต่เกิดผลคุ้มค่า ซึ่งเกิดขึ้นภายใต้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งทำให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจในการทำงานตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารกระจายอำนาจให้ครูได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงานซึ่งเป็นการสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ๆขึ้นในการทำงาน ครูได้รับหน้าที่และมีบทบาทที่แตกต่างหลากหลายมากกว่าการทำหน้าที่ในการสอนและได้รับการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานจากหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างจริงจัง การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นไม่ใช่เพียงการมอบหมายภาระงานให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงานเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความต้องการ ให้ข้อมูล กำหนดเป้าหมายในการทำงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจเรื่องสำคัญของโรงเรียน ทั้งนี้ครูเองก็มีความคาดหวังที่จะให้โรงเรียนมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้เกิดขึ้นจากการรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้าน การตัดสินใจดำเนินการใด ๆ มีความสอดคล้องกับความต้องการ คำนึงของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นการตัดสินใจที่ได้รับการยอมรับร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิดพลังในการทำงานร่วมกันต่อไป ดังนั้นในสภาวะการณ์ที่โรงเรียนมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมและทุกฝ่ายต่างมุ่งหวังให้มีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงเป็นเงื่อนไขที่ผลักดันให้เกิดการสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูมีศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละงาน ให้มีความสามารถและมีความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่จะได้รับการกระจายอำนาจไปสู่อย่างหลากหลาย และด้วยภาระงานที่มีมากขึ้นนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ครู ทั้งนี้ยังรวมถึงการให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจแก่ครูและทีมงานเพื่อให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย กำหนดวิธีการทำงาน ลงมือปฏิบัติงาน และร่วมรับผิดชอบด้วยความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของงาน

ด้วยเงื่อนไขเชิงสาเหตุจากภายนอกและภายในดังที่กล่าวมาข้างต้นได้ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและสถานภาพในการทำงานของครูที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทครั้งสำคัญ ทำให้ครูจำเป็นต้องได้รับการเพิ่มพูนศักยภาพและได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานทางการศึกษาให้สนองต่อความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด สังคม และอุดมการณ์ของครู เมื่อวิชาชีพครูถูกผลักดันให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงครูจึงถูกคาดหวังให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ กล่าวคือ ครูต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการงานในหน้าที่ของตนเอง สามารถสร้างสรรค์ผลงานและพัฒนางาน สามารถร่วมกันทำงานเป็นทีมและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษาอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยภาระงานและเป้าหมายเหล่านี้ ครูจึงมีความต้องการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งที่เป็นพลังอำนาจด้านการปฏิบัติงานและพลังอำนาจด้านจิตใจเพื่อให้เกิดความมั่นใจและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจะเป็นเครื่องยืนยันถึงประสิทธิภาพในการทำงานของตน รวมถึงเกิดการยอมรับในคุณค่าที่ตนมีต่อองค์กร ซึ่งนอกจากความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูอันเกิดจากตัวครูเองแล้วนั้น จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารเองก็มีความต้องการให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูขึ้นเช่นกัน โดยในมุมมองของผู้บริหารมีความเชื่อว่าการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานด้านการศึกษาของโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคน โดยบุคลากรที่จะสามารถทำงานได้ตามที่คาดหวังนั้นต้องเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ และมีจิตใจที่มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน จึงทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้การสนับสนุนช่วยเหลือการทำงานของครู รวมทั้งใช้รูปแบบการบริหารงานที่มีการกระจายอำนาจโดยให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบหมายงานให้รับผิดชอบ ให้อิสระและให้อำนาจในการทำงานแก่ครูตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสมกับครูแต่ละคน รวมทั้งมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ครู

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเกิดขึ้นจากเงื่อนไขภายนอกและภายในโรงเรียนดังที่กล่าวมาข้างต้น ประกอบด้วยเงื่อนไขภายนอกโรงเรียน ได้แก่ การทำงานเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐ ความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา และการสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ประกอบกับเงื่อนไขภายในโรงเรียน ได้แก่ การมุ่งประสิทธิภาพของการทำงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม และความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ดังภาพที่ 26



ภาพที่ 26 เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

3. ยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

ยุทธศาสตร์การทำงานซึ่งเป็นการกระทำหรือปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนที่มีความเฉพาะเจาะจงในอันที่จะผลักดันให้การทำงานตามขั้นตอนของระบบการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดโดยได้รับอิทธิพลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ทั้งนี้บริบทของการทำงานถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการใช้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งเป็นพื้นที่วิจัยซึ่งอาจจะแตกต่างจากยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในบริบทอื่นๆ กล่าวคือ ภายใต้อิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูและเงื่อนไขเชิงบริบทของการมีส่วนร่วม การสนับสนุนทางวิชาการ การมีส่วนร่วมของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียน ประกอบกับเงื่อนไขสอดแทรกด้านโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมหลักขององค์การ การมีบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ รวมถึงการสนับสนุนจากองค์การภายนอกได้ส่งผลให้เกิดยุทธศาสตร์การทำงานในลักษณะของการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน การยอมรับและให้อิทธิพล และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล มีรายละเอียดดังนี้

3.1 การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้

ระบบการเรียนรู้เป็นระบบหลักระบบหนึ่งของการจัดการศึกษาของโรงเรียนตามแนวคิดระบบคุณภาพที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับระบบหลักและระบบสนับสนุนอื่นๆ โดยการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่การพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพสอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานของการศึกษาชาติและเป็นไปเพื่อสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจึงนำไปสู่การพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่มีความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดนี้จึงก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ของครูเพื่อผลักดันให้ครูสามารถขับเคลื่อนการทำงานให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายและเป็นการสนองต่อความต้องการ การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจำแนก

ได้เป็น 3 ลักษณะ คือ การพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานระบบคุณภาพ การพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย กล่าวคือ ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ในลักษณะของการเข้าร่วมประชุมวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับวิทยากรของโครงการและทีมพัฒนาคุณภาพจากโรงเรียนอื่นๆ ได้รับการปรับแนวความคิดเพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน และได้รับความรู้ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานระบบคุณภาพมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถดำเนินการและบริหารจัดการได้ด้วยตนเองต่อไป อีกทั้งนำความรู้และทักษะที่ได้รับมาถ่ายทอดแก่ครูในโรงเรียนเพื่อร่วมลงมือปฏิบัติตามรูปแบบให้มีความเหมาะสมสอดคล้องตามบริบทของโรงเรียนและความพร้อมของครู นอกจากนี้ครูยังได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงาน และการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากโรงเรียนต้นแบบเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดี ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลายจากผู้มีประสบการณ์ตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูที่มีความชำนาญในการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สร้างจุดแข็งด้านการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ และรับการพัฒนาจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ครูมีความเข้มแข็งทางวิชาการและเกิดความชำนาญในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน เป็นวิทยากรร่วมกับองค์กรอื่นๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ให้มีความชำนาญมากยิ่งขึ้น

ในส่วนของการพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยเกิดขึ้นในลักษณะของการเข้าร่วมการอบรม การอบรมเชิงปฏิบัติการแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งจัดโดยหน่วยงานต้นสังกัดหรือองค์กรภายนอกอื่นๆ ครูได้นำผลงานการวิจัยในชั้นเรียนไปนำเสนอ ประกวด แข่งขัน หรือจัดนิทรรศการแสดงผลงานในเวทีระดับต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพทั้งทางด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการวิจัยควบคู่กัน รวมทั้งเข้าร่วมเป็นเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพ โรงเรียนใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันภายในโรงเรียนเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้อย่างจริงจัง ได้แก่ จัดกิจกรรมประชุมสัมมนาวิชาการในแต่ละภาคเรียน ผู้บริหารมอบหมายให้ฝ่ายวิชาการและครูที่มีความรู้ ความชำนาญในการวิจัยในชั้นเรียนให้เป็นผู้นำ เป็นพี่เลี้ยงในการสนับสนุนช่วยเหลือ ดูแล และติดตามการทำวิจัยในชั้นเรียนของเพื่อนร่วมงาน โดยผู้บริหารมีบทบาทในการนิเทศติดตามและกระตุ้นจูงใจให้ครูนำการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างจริงจัง และนำมาพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผลจากการพัฒนาพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้เหล่านี้ได้ส่งผลให้ครูมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น มีความรู้ความสามารถในการทำงานด้านระบบคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ และการวิจัยในชั้นเรียน รวมทั้งทำให้ครูเกิดความมั่นใจในการทำงาน กล่าวตัดสินใจในภาระงานของตนเองมากยิ่งขึ้น

3.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ที่ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้และทักษะการทำงานซึ่งเป็นผลจากการที่ครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและรับการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ก่อให้เกิดการพัฒนา สร้างสรรค์ สังคม และถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคลากรอย่างทั่วถึงและหลากหลายเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้แนวปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกันของโรงเรียน คือ เมื่อครูได้เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาในรูปแบบใดก็ตามครูจะต้องนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาเผยแพร่แก่ครูคนอื่น ๆ อย่างเป็นกิจจะลักษณะทั้งในที่ประชุมคณะครู และจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะที่ได้เรียนรู้แก่ครูคนอื่น ๆ รวมถึงกิจกรรมประชุมสัมมนาวิชาการเป็นประจำทุกภาคเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นในโรงเรียนมีทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ประกอบด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การให้คำแนะนำปรึกษา และการศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดี กล่าวคือ ในการทำงานตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ทั้ง 10 กระบวนการนั้นครูยอมรับว่ามีภาระงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดด้านบุคลากรทำให้ครูทุกคนต้องดำเนินกิจกรรมและจัดทำเอกสารตามแบบบันทึกมาตรฐานที่กำหนดในทุกกระบวนการ ประกอบกับข้อกำหนดด้านเวลาจึงส่งผลให้ครูต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการอธิบายวิธีการดำเนินการ รายละเอียดของข้อมูลที่จะต้องกรอกลงในแบบบันทึกต่าง ๆ โดยครูในทีมพัฒนาคุณภาพมีบทบาทหลักในการสนับสนุนช่วยเหลือและขับเคลื่อนภาระงานต่าง ๆ ให้สำเร็จตามกำหนดเวลา เพื่อให้ครูแต่ละคนเกิดความรู้ มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานในระบบคุณภาพระบบอื่น ๆ ดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่นอีกด้วย ซึ่งนอกจากแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานที่ดำเนินการตามระบบการเรียนรู้แล้วนั้นพบว่าผู้บริหารได้สนับสนุนให้ครูสนใจใฝ่รู้และติดตามข่าวสารในแวดวงการศึกษา รวมทั้งข่าวคราวด้านอื่น ๆ ที่น่าสนใจอย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนจัดกิจกรรมให้บุคลากรนำเสนอข่าวสารที่ตนได้รับจากสื่อต่าง ๆ มาเผยแพร่แก่เพื่อนร่วมงานเป็นประจำในช่วงเวลาการประชุมคณะครู ประกอบกับการจัดกิจกรรมเสียงตามสายของโรงเรียน ปลุกฝังจนเป็นวิถีปฏิบัติร่วมกันของโรงเรียน

ด้วยประสบการณ์และศักยภาพในการทำงานที่แตกต่างกันแต่ครูทุกคนต้องช่วยกันดำเนินการจัดการเรียนรู้และขับเคลื่อนงานระบบคุณภาพให้ปรากฏผลสำเร็จนั้นจึงนำมาสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะการให้คำแนะนำปรึกษา โดยครูในทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนและผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครูในทีมทำให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถทำงานที่มอบหมาย โรงเรียนใช้การให้คำแนะนำปรึกษากิจกรรมการนิเทศภายใน/แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกลไกขับเคลื่อนการทำงาน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและสนับสนุนให้ครูได้ร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งจัดกิจกรรมศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดีซึ่งเกิดขึ้นจากความต้องการของครูที่ต้องการเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีของโรงเรียนหรือแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานมีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์ และสิ่งที่เรียนรู้มีความสัมพันธ์กับภาระงานที่ครูและโรงเรียนต้องการมุ่งเน้น โดยโรงเรียนได้กำหนดโครงการและจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเป็นประจำทุกปี สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษาและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้ครูมีความเป็นมืออาชีพ การเลือกแหล่งศึกษาดูงานเกิดขึ้นจากการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของคณะครู ซึ่งนอกจากครูจะได้เรียนรู้สิ่งที่ครูต้องการแล้วนั้นยังเป็นกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนและเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงานของครูและโรงเรียน ทั้งนี้ในการศึกษาดูงานแต่ละครั้งโรงเรียนได้เชิญคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครองแกนนำของโรงเรียนให้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

3.3 การเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้ส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานอันเกิดจากการมีศักยภาพและความเชื่อมั่นในตนเองโดยรับรู้ถึงการมีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน ทั้งนี้ผู้บริหารได้สนับสนุนและผลักดันให้ครูสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งการพัฒนาศักยภาพของครู การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็น การมอบหมายงาน การสอนแนะ การมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ จึงทำให้การทำงานร่วมกันของครูเป็นไปในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนผ่านกระบวนการทำงานในระบบการเรียนรู้ปรากฏในลักษณะของการมีเป้าหมายร่วม การสร้างแนวปฏิบัติร่วม และ

การร่วมรับผิดชอบ กล่าวคือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดเป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการและระดับศักยภาพที่ครูสามารถปฏิบัติได้ ทำให้ครูยอมรับและเกิดความชัดเจนในเป้าหมายการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ต้องประสานความร่วมมือซึ่งกันและกันอยู่เสมอจึงทำให้เกิดการกำหนดแนวปฏิบัติของโรงเรียนร่วมกันเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงานและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากความขัดแย้งหรือความสับสนในการทำงาน เมื่อเกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับเป้าหมายการทำงานและมีแนวปฏิบัติในการทำงานที่ยอมรับร่วมกันแล้วนั้นหน้าที่สำคัญที่ครูได้ดำเนินการร่วมกัน คือ การรับผิดชอบภาระงานตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ ซึ่งนอกจากภาระงานหลักที่ต้องร่วมกันรับผิดชอบดังกล่าวแล้วพบว่าครูในทีมพัฒนาคุณภาพมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือเพื่อร่วมงานเพื่อให้แต่ละคนสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องในลักษณะของการให้คำแนะนำและเรียนรู้จากทำงานร่วมกัน ซึ่งผลจากการที่ครูร่วมกันทำงานในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนได้ทำให้เกิดพลังในการทำงานจนเกิดผลสำเร็จเป็นคุณภาพของนักเรียน โรงเรียนได้รับการยอมรับว่ามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านระบบการเรียนรู้ อีกทั้งครูค้นพบวิธีการทำงานในแนวทางที่เหมาะสมร่วมกัน ครูเกิดความผูกพันต่อโรงเรียนอันเกิดจากการได้ร่วมกันทำงานที่ยากและท้าทายจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จและเสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3.4 การยอมรับและให้โอกาส

ภายใต้ความแตกต่างของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ความสามารถ ด้านบุคลิกลักษณะนิสัยใจคอ พื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และสถานภาพทางสังคมนั้นทำให้บุคลากรต้องมีการปรับตัวเข้าหากันเพื่อเป้าหมายการทำงานและเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ผลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนที่ได้สนับสนุนส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพ พัฒนาความเชื่อมั่นของตนเองผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันโดยครูได้รับการกระจายอำนาจ ให้มีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจตามขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ที่ได้รับจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ครูแต่ละคนได้ร่วมรับผิดชอบภาระงานต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนระบบการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมาย ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะของการยอมรับและให้โอกาสในการเรียนรู้และการทำงาน จำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงาน การให้โอกาสการเรียนรู้และการทำงาน และการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน กล่าวคือ การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงานเกิดขึ้นจากการที่ครูได้มีประสบการณ์การทำงานร่วมกันซึ่งในแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นครูแต่ละคนได้มีโอกาสแสดงความสามารถของตนเองให้เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ได้รับรู้ รวมไปถึงถึงการที่ครูได้พัฒนางานของตนเองให้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ได้แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำในการทำงานที่ได้รับมอบหมายงาน การเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการดำเนินงานหรือประสานความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งนอกจากการยอมรับในความสามารถเฉพาะตัวหรือความสามารถที่โดดเด่นของครูแต่ละคนแล้วยังพบว่าครูให้การยอมรับและเข้าใจในความแตกต่างของกันและกันทั้งจุดดีและจุดด้อย ซึ่งการเห็นคุณค่าและความสำคัญของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะด้วยบทบาทของผู้นำหรือผู้ตามก็ตามได้ส่งผลให้ไม่เกิดความแตกแยกขึ้นในองค์การ ครูแต่ละคนสามารถร่วมกิจกรรมในการทำงานและการดำเนินชีวิตร่วมกันอย่างราบรื่น และทำให้เกิดการให้โอกาสการเรียนรู้และการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งมีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันโดยการประสานความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ครูมีพฤติกรรมและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในอันที่จะดำรงสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันไว้ การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันแสดงออกในลักษณะของการติดต่อสื่อสารด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน พุดคุยทักทายด้วยความเป็นมิตร ครูร่วมกันสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ผ่อนคลาย และสรรหาเรื่องราวสนุกสนานมาเล่าสู่กันฟัง มีการพุดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ บางเรื่องที่มีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน ครูคนอื่น ๆ จะเสนอแนะและให้

คำปรึกษาอย่างเปิดเผย ครูให้ความใส่ใจและให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในเรื่องต่าง ๆ ตามที่เห็นสมควร ซึ่งการที่บุคลากรทำงานร่วมกันในลักษณะการยอมรับและให้โอกาสกันได้ส่งผลให้ครูมีโอกาสเรียนรู้ผ่านกระบวนการทำงาน ทำให้ครูได้เห็นคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร ได้เห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อตัวครูเองและต่อผลสำเร็จของงาน ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในความสัมพันธ์ที่ได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความพึงพอใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพที่ครูมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานที่ยากและท้าทาย

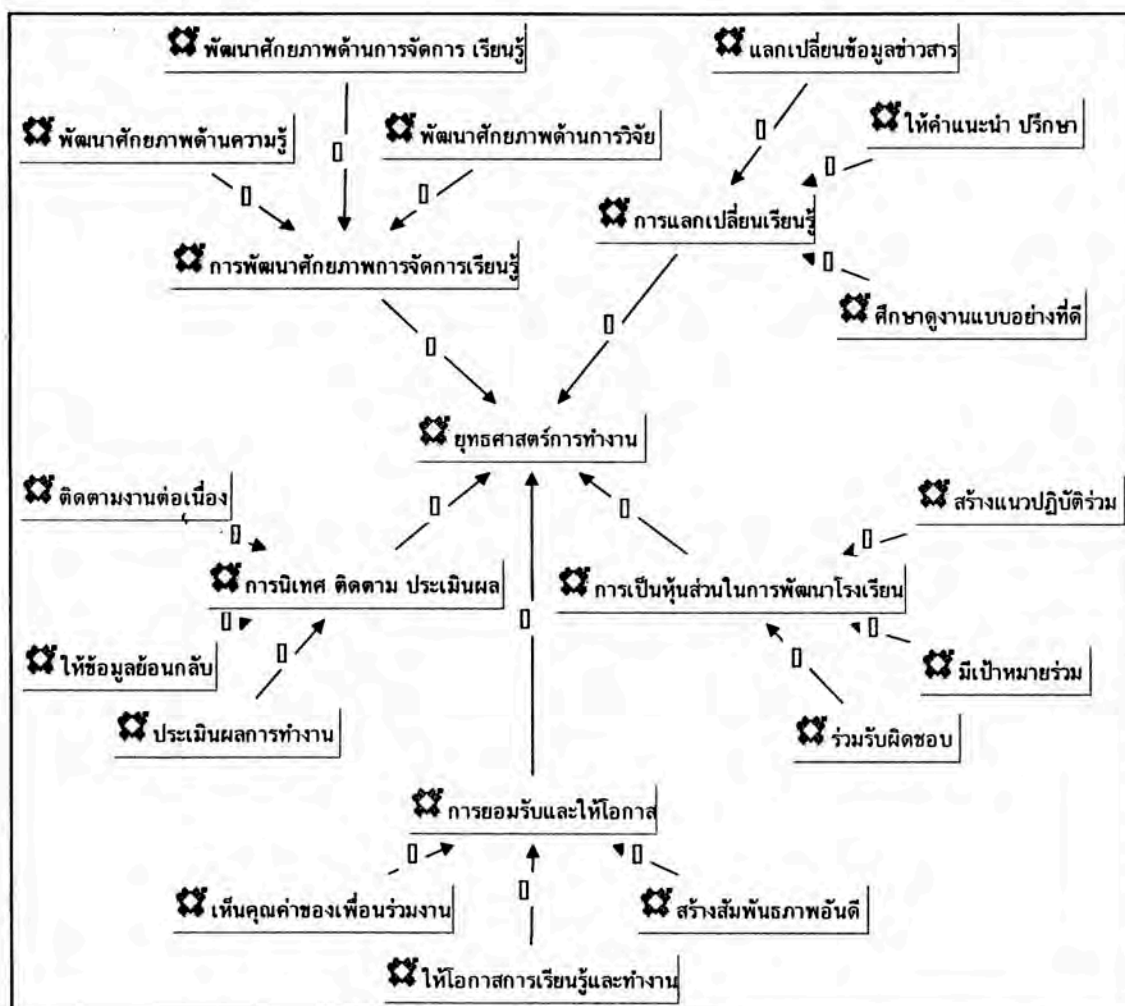
3.5 การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล

การที่ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานทั้งในลักษณะเป็นรายบุคคลและการทำงานเป็นทีมได้แสดงถึงการกระจายอำนาจของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพและความรับผิดชอบของครู ในการทำงานร่วมกันพบว่าการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการทำงานเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ผลักดันให้การทำงานในกระบวนการต่าง ๆ สามารถดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องและจริงจังจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งที่เป็นการนิเทศติดตามงานโดยผู้บริหารและดำเนินการโดยคณะทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยโรงเรียนมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการทำงานในลักษณะของการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ และประเมินผลการทำงาน กล่าวคือ การติดตามงานอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการหนึ่งในระบบการเรียนรู้ซึ่งโรงเรียนดำเนินการโดยคณะกรรมการนิเทศภายในและผู้บริหาร เกิดขึ้นในลักษณะของการนิเทศที่มุ่งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและหาวิธีการสนับสนุนช่วยเหลือให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โรงเรียนมีการนิเทศติดตามงานอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการประชุมคณะครูเป็นประจำทุกเช้า และนำข้อมูลที่ได้นำมาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูในลักษณะการพูดคุยแบบตัวต่อตัว และใช้วิธีการให้ข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะครู

การประเมินผลการทำงานส่วนใหญ่เน้นการประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนาตามขั้นตอนของวงจรคุณภาพ โดยมีการประเมินผลตามเกณฑ์ของตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละกระบวนการ โรงเรียนมีแบบบันทึกมาตรฐานซึ่งเป็นเอกสารหลักฐานของการดำเนินกิจกรรมตามวิธีการที่โรงเรียนกำหนดหรือออกแบบไว้ ด้วยประสิทธิภาพการทำงานด้วยวงจรคุณภาพซึ่งครูจะต้องทำการประเมินผลการทำงานในแต่ละกระบวนการของระบบการเรียนรู้นั้นทำให้ครูเกิดการยอมรับว่าการประเมินผลการทำงานมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการทำงาน เนื่องจากผลการประเมินนี้เองที่ทำให้ครูได้ทราบถึงผลสำเร็จของการทำงานและข้อบกพร่องของการทำงานซึ่งจะได้หาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป การนิเทศ ติดตาม ประเมินผลที่เกิดขึ้นเหล่านี้มีส่วนสำคัญที่ผลักดันให้โรงเรียนดำเนินงานจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบตามกระบวนการที่ออกแบบและเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่ายุทธศาสตร์การทำงานอันเป็นผลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเพื่อผลักดันให้การดำเนินงานตามกระบวนการในระบบการเรียนรู้ของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน การยอมรับและให้โอกาส และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล

ยุทธศาสตร์การทำงานอันเป็นผลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ดังภาพที่ 27



ภาพที่ 27 ยุทธศาสตร์การทำงานอันเป็นผลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

4. เจื่อนไซเซียงบริบทและเจื่อนไซสอดแทรกที่มีอิทธิพลต่อยุทธศาสตร์

การเกิดยุทธศาสตร์การทำงานเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการในระบบการเรียนรู้ของโรงเรียน ประถมศึกษาซึ่งเป็นพื้นที่วิจัยไปสู่เป้าหมายนั้นถือได้ว่ามีความเฉพาะเจาะจงกับเจื่อนไซ 2 ลักษณะ คือ เจื่อนไซเซียงบริบทและเจื่อนไซสอดแทรก โดยเจื่อนไซเซียงบริบทมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะของบุคคล การกระทำหรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสนับสนุนทางวิชาการ การมีส่วนร่วมของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหาร รวมถึงความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากร ส่วนเจื่อนไซสอดแทรกมีความเกี่ยวข้องกับสภาวะการณ์ที่แวดล้อมการกระทำ ปฏิสัมพันธ์ และการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมหลักขององค์การ บรรยาการการทำงานที่สร้างสรรค์ และการสนับสนุนจากองค์การภายนอก มีรายละเอียดดังนี้

4.1 เจื่อนไซเซียงบริบท

เจื่อนไซเซียงบริบทที่มีอิทธิพลต่อยุทธศาสตร์ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสนับสนุนทางวิชาการ การมีส่วนร่วมของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ของโรงเรียนนั้นเป็นจุดหมายปลายทางของโรงเรียนที่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนมุ่งหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของบุคคลดังกล่าวผ่านกระบวนการประชุม ระดมความคิด ปรัชญาหรือเพื่อวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน รวมถึงสภาวะแวดล้อมที่เป็นโอกาสและอุปสรรคสำหรับการจัดการศึกษาของโรงเรียน แล้วจึงกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่ยอมรับร่วมกัน นอกจากนี้วิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดขึ้นยังมีพื้นฐานสำคัญมาจากการที่บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมกันทำงานอย่างสม่ำเสมอ ประกอบกับผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนิเทศติดตามการทำงานเพื่อทราบถึงสภาพการทำงานของครูและใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างกันแลกเปลี่ยนข้อมูลและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารกระตุ้นและโน้มน้าวให้ครูได้ปรับแนวความคิดและปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานของโรงเรียน นั่นคือวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างจริงจัง ผู้บริหารพยายามชักจูงและอธิบายถึงความจำเป็นที่ครูต้องปรับรูปแบบการทำงานให้มีมาตรฐาน สอดรับกับการประเมินคุณภาพการศึกษา จึงทำให้วิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียนไม่ใช่เพียงเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานเท่านั้น แต่ตลอดระยะเวลาในการทำงานร่วมกันบุคลากรได้มีการปรับแนวความคิดในการทำงานเข้าหากันเพื่อให้ความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ที่ทุกคนยอมรับ วิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดขึ้นเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่ทำให้เกิดการทำงานในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเนื่องจากทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่กำหนดขึ้นนั้นเกิดจากความต้องการของครูและเป็นเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน จึงก่อให้เกิดการทำงานในลักษณะร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมกันรับผิดชอบจนกระทั่งงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2) การสนับสนุนทางวิชาการ การทำงานด้วยระบบคุณภาพประกอบกับอิทธิพลของเงื่อนไขเชิงสาเหตุทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียนดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ได้ส่งผลให้ครูต้องรับผิดชอบภาระงานที่แปลกใหม่และมีความท้าทาย ดังนั้นการขับเคลื่อนการทำงานตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับการสนับสนุนทางวิชาการแก่ครูเพื่อให้ครูมีศักยภาพที่จำเป็นสำหรับการทำงานและเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองในการรับผิดชอบงานที่หลากหลาย การสนับสนุนทางวิชาการที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นการสนับสนุนทางวิชาการทั้งทางด้านบุคคล (expert) หรือเรียกว่าผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร หรือพี่เลี้ยงในการถ่ายทอดความรู้ พัฒนาทักษะ ความชำนาญ และเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือในการทำงาน และในลักษณะของการสนับสนุนทางวิชาการด้านสื่อต่างๆ (material) ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และนวัตกรรมต่างๆ เป็นต้น การสนับสนุนทางวิชาการเป็นไปในลักษณะของการสนับสนุนจากองค์การภายนอกและเป็นการดำเนินการภายในโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานร่วมกันของบุคลากรนั้นนับว่ามีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดการสนับสนุนทางวิชาการแก่ครู กล่าวคือผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ครูที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละด้านเข้ามามีส่วนร่วมในการสอนงานแก่เพื่อนร่วมงานอย่างเป็นทางการ และกระตุ้นจิตใจให้ครูช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มอบหมายให้ครูเป็นคณะกรรมการนิเทศภายใน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นพี่เลี้ยง ดูแล สนับสนุนซึ่งกันและกันในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการทำวิจัยในชั้นเรียน ผู้บริหารใส่ใจต่อการให้ข้อเสนอแนะ สอนงาน และเป็นที่ปรึกษาทางด้านวิชาการที่จำเป็นสำหรับการทำงานของครู นอกจากนี้ครูยังได้รับการสนับสนุนด้านเอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และนวัตกรรมต่างๆ สำหรับศึกษาค้นคว้า เพื่อนำไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย พัฒนาระบบอินเทอร์เน็ตของโรงเรียนเพื่อให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและนวัตกรรมทางการศึกษาที่แปลกใหม่ได้ทัดเทียมกับโรงเรียนอื่นๆ ผู้บริหารสนับสนุนและกระตุ้นจิตใจให้ครูเข้าศึกษาต่อเพื่อให้มีวุฒิการศึกษาตามกำหนดแห่งมาตรฐาน

วิชาชีพซึ่งเป็นประโยชน์ต่อครูในการพัฒนางานและสร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ การสนับสนุนทางวิชาการที่เกิดขึ้นนี้เองได้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการเรียนรู้ ในด้านความรู้สำหรับการทำงานระบบคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ และการวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งทำให้ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพให้มีความสามารถในการทำงานจนเกิดผลสำเร็จ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและเป็นการแสดงให้เห็นถึงความจริงใจต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจของบุคลากรในโรงเรียน

3) การมีส่วนร่วมของครู ลักษณะการมีส่วนร่วมในการทำงานของครูแต่ละคนแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง การได้รับโอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วม และการให้ความหมายต่อการเข้าร่วมการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานของครูเป็นการแบ่งเบาภาระงานที่ต้องดำเนินการไปยังครูแต่ละคนให้ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งผลให้สามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด ทั้งยังเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลผ่านกระบวนการทำงานไปพร้อม ๆ กัน ลักษณะการมีส่วนร่วมของครูแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ การให้การสนับสนุน การให้ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างจริงจัง มีรายละเอียดดังนี้ (1)การให้การสนับสนุน มีระดับของการมีส่วนร่วมของครูค่อนข้างน้อย ทั้งนี้อาจเกิดจากครูไม่มีความชำนาญในการรับผิดชอบภาระงานนั้นครูจึงไม่ได้มีบทบาทต่องานนั้น ๆ โดยตรงหรือไม่ได้รับงานนั้น ซึ่งอาจรวมไปถึงการที่ครูไม่ได้เห็นความสำคัญของภาระงานนั้นมากเท่าที่ควรจึงไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างจริงจัง ทั้งนี้ครูก็ไม่ได้ปฏิเสธหรือขัดขวางการทำงานแต่อย่างใด แต่ยังคงให้การสนับสนุนในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นในลักษณะเสนอแนะทางเลือกประกอบการตัดสินใจสำหรับผู้รับผิดชอบงานหลัก ให้การสนับสนุนทรัพยากร หรืออนุญาตให้นักเรียนในความดูแลร่วมกิจกรรมหรือมาช่วยเหลืองานตามที่ได้รับคำร้องขอ รวมถึงถามไถ่ความคืบหน้าและให้กำลังใจขณะทำงานตามโอกาส เป็นต้น (2)การให้ความร่วมมือ มีระดับของการมีส่วนร่วมของครูมากกว่าการเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน เนื่องจากครูมีระดับของความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานมากขึ้น ลักษณะของการให้ความร่วมมือ ได้แก่ การเสนอแนะความคิดเห็นที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับการทำงาน ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างจากความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ก็ได้พยายามอธิบายเหตุผลสนับสนุนความคิดของตนเอง แม้จะไม่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจหลักแต่ก็มีอำนาจในการกำหนดการดำเนินการบางอย่างที่เป็นกิจกรรมสนับสนุนอื่น ๆ ตามภาระหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบและมีความสามารถ โดยอาจจะมีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มิบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีอำนาจและมีอิสระในการตัดสินใจในระดับหนึ่งเพื่อดำเนินการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในฝ่ายของตน ซึ่งอาจจะต้องปรึกษาร่วมกับบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักของงานนั้น ๆ เสียก่อน และ(3) การมีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างจริงจัง มีระดับการมีส่วนร่วมของครูในระดับสูงเนื่องจากการได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือเป็นภาระที่ครูมีความสามารถและเชื่อมั่นว่าสามารถรับผิดชอบงานนั้นได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อครูมีความรู้ลึกเป็นเจ้าของงานในระดับสูง การที่ครูเป็นผู้ริเริ่มงานอันเกิดจากความต้องการของตนเอง และการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักโดยครูมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเป็นทางการ ครูจะเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างจริงจัง ซึ่งเห็นได้จากการที่ครูแสดงความคิดเห็นอย่างหนักแน่นจริงจังด้วยข้อมูลและความคิดเห็นของตนเอง อีกทั้งได้พยายามชี้แจง อธิบาย และโน้มน้าวใจผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องให้คล้อยตามความคิดเห็นของตน เมื่อถึงขั้นตอนการดำเนินงานก็ลงมือดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทุ่มเท เอาใจใส่ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานนั้นสิ้นสุดลง ครูร่วมรับผิดชอบแก้ปัญหา หาแนวทางจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น จนกระทั่งงานนั้นสำเร็จลุล่วง ซึ่งแม้จะต้องทำงานอย่างหนักหรือต้องเสียสละตนเองมากกว่าคนอื่น ๆ ก็ยังคงมุ่งมั่นและมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง

การมีส่วนร่วมของครูได้ส่งผลต่อการทำงานในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนใน

การพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนและการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่โรงเรียนดำเนินการ เนื่องจากความเข้มแข็งของการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังของบุคลากรจึงจะทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันได้อย่างมีความหมาย ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายร่วม สร้างแนวปฏิบัติร่วม และร่วมรับผิดชอบจนกระทั่งงานสำเร็จลุล่วง ทั้งนี้ผู้บริหารได้สนับสนุนให้เกิดการเพิ่มระดับของการมีส่วนร่วมของครู โดยการพูดกระตุ้นจิตใจ โน้มน้าวใจให้ครูเห็นความสำคัญของการร่วมมือกันทำงาน โน้มน้าวใจให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบงานอย่างจริงจัง ผู้บริหารให้อิสระในการตัดสินใจแก่ครูตามขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ เปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจร่วมบนพื้นฐานของข้อมูลและด้วยเหตุและผล มีการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือโดยสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานเป็นทีม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันเพื่อให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้ครูเข้าร่วมการทำงานในระดับที่สูงขึ้น

4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่ครูยอมรับว่าเป็นผู้มีบทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร โดยมีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียน มีอำนาจในการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ และมอบอำนาจหน้าที่ตามอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งผู้บริหาร แต่เหนือสิ่งอื่นใดความสำคัญของผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรไม่ใช่อยู่ที่การใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เท่านั้นแต่ความสำเร็จของผู้บริหารอยู่ที่ความสามารถในการใช้อำนาจที่มีทั้งอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่และอำนาจที่มาจากตัวบุคคลในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยินดีให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการซึ่งก็คือภาวะผู้นำของผู้บริหาร จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นเงื่อนไขสำคัญอย่างหนึ่งของการใช้ยุทธศาสตร์การทำงานเนื่องด้วยในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เหล่านั้นให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังได้ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการ การโน้มน้าว กระตุ้นจิตใจ และการสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจแก่ครูและผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องในการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีส่วนสัมพันธ์กับการใช้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ได้แก่ คุณลักษณะของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารที่ครูยอมรับว่ามีอิทธิพลต่อทัศนคติและการลงมือปฏิบัติงานร่วมกันในโรงเรียน คือ คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถ การมีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่นในตนเองในด้านความคิด การตัดสินใจ และการใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานจนได้รับการยอมรับ ส่งผลให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมออกมาด้วยความมั่นใจ กล้าพูด กล้าแสดงออก ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดของตนเองด้วยความมั่นใจ รวมถึงแสดงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน พร้อมๆไปกับการพัฒนาและสนับสนุนการทำงานของครูให้สามารถปฏิบัติงานที่มอบหมายอย่างเต็มที่ และส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพแก่ครูซึ่งการยอมรับผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรได้ก่อให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจแก่ครูซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกัน คุณลักษณะของผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สนับสนุนให้ครูเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาและยอมรับผู้บริหาร แต่ทั้งนี้ในการทำงานร่วมกันนั้นพฤติกรรมของผู้นำถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งจากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนั้นคือ การเป็นแบบอย่างที่ดีและการใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานและสอดคล้องกับความพร้อมของครูแต่ละคน โดยผู้บริหารพยายามผลักดันให้ครูสามารถดำเนินงานของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลและส่งผลสืบเนื่องต่อการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่างแก่ครูในด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของฝ่ายบริหารอย่างแข็งขัน และเอาใจใส่กับการทำงาน ทั้งนี้การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เกิดขึ้นได้คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานประกอบกันด้วย ด้วยเหตุที่ความสัมพันธ์ของผู้บริหารและครูไม่ได้มีแต่

เพียงความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังได้รับอิทธิพลจากความสัมพันธ์ตามโครงสร้างทางสังคม และวัฒนธรรมแบบชนบทของไทยอยู่มาก ดังนั้นในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงได้คำนึงถึงการยอมรับและการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับครู ประกอบกับพิจารณาความแตกต่างของครูและความยากง่าย ความซับซ้อนของภาระงานที่มอบหมาย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดยุทธศาสตร์การทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างหลากหลาย อันเป็นผลมาจากการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมสำหรับการทำงานที่ยากและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของครู การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งกับองค์กรภายนอกและที่จัดขึ้นเองภายในโรงเรียน ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการโน้มน้าวให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ยอมรับและให้โอกาสซึ่งกันและกันในการเรียนรู้และการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารใช้การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการทำงานด้วยความรับผิดชอบและเอาใจใส่เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการทำงานและเป็นการกระตุ้นจิตใจให้ครูทุ่มเททำงานด้วยความรับผิดชอบและเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน

4) ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียนนั้นพบว่า บุคลากรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งตามโครงสร้างทางสังคมที่อาศัยอยู่ ในลักษณะเครือญาติและสมาชิกคนหนึ่งในชุมชน ทั้งยังมีความสัมพันธ์ตามตำแหน่งหน้าที่ในองค์การ ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่มีอิทธิพลให้เกิดการใช้ยุทธศาสตร์การทำงานในโรงเรียน ด้วยเหตุที่ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเป็นพื้นฐานทางด้านจิตใจที่ทำให้ครูมีทัศนคติทางบวกต่อเพื่อนร่วมงานในระดับที่มากพอที่จะให้การยอมรับและยินดีเข้าร่วมกิจกรรม เข้าร่วมการทำงานด้วยความเต็มใจ ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียนปรากฏในลักษณะของการยอมรับในศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน การไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการเข้าร่วมการทำงาน กล่าวคือ ครูให้การยอมรับเพื่อนร่วมงานที่ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และผลงานที่ประจักษ์ สังเกตได้จากครูในทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนแม้จะมีอายุน้อยกว่าครูในทีมทำแต่ก็ได้รับการคัดเลือกจากเพื่อนร่วมงานให้เป็นผู้นำการพัฒนาระบบคุณภาพในโรงเรียน โดยพิจารณาจากคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำประกอบกับผลงานที่เกิดขึ้น แม้จะมีวัยวุฒิสูงกว่าแต่ครูก็ให้เกียรติและแสดงความชื่นชมต่อครูที่เป็นแบบอย่างกันอย่างเปิดเผย ผลจากการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรต่อกันนี้ทำให้เกิดสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน และเป็นช่องทางหนึ่งที่สร้างโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และเรียนรู้ทั้งในด้านการงานและการดำเนินชีวิต ครูพัฒนาความสัมพันธ์อันเกิดจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นเพื่อนร่วมงานที่มีความเข้าใจในตัวตนและเข้าใจสภาพปัญหาในชีวิตซึ่งกันและกัน ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ครูจึงมีเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลจนกระทั่งสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันนี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ครูมีความยินดีที่จะเข้าร่วมการทำงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ครูไว้วางใจที่จะบอกเล่า ขอความร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือ และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน แม้จะในบทบาทที่แตกต่างกันแต่ก็ไม่ได้ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองด้อยความสำคัญสำหรับองค์กร

กล่าวได้ว่าความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียนเป็นพื้นฐานสำคัญอีกประการหนึ่งในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมาย ภายใต้ความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรและบริบทการทำงานที่มีความยากและท้าทาย ด้วยเหตุที่บุคคลจะยอมรับการ

ช่วยเหลือหรือเข้าร่วมการทำงานกับบุคคลที่ตนมีความเชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งรู้สึกได้ว่าอีกฝ่ายไม่ได้มุ่งหวังที่จะมีอิทธิพลหรือแสดงอำนาจเหนือตนเอง ดังนั้นระดับของการเข้าร่วมการทำงานของครูแต่ละคนจึงมีความสัมพันธ์กับระดับของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4.2 เจือนโซสอตแทรก

เจือนโซสอตแทรกที่มีอิทธิพลต่อยุทธศาสตร์ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ

วัฒนธรรมหลักขององค์การ บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ และการสนับสนุนจากองค์การภายนอก มีรายละเอียดดังนี้

1) โครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การเป็นรูปแบบการจัดระบบที่เป็นทางการขององค์การซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกฎ ระเบียบ งาน อำนาจ และความรับผิดชอบเพื่อการสั่งการและการประสานงานของบุคลากรสามารถขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่บ่งบอกให้บุคลากรทราบถึงสถานภาพ บทบาท อำนาจหน้าที่ ขอบข่ายงาน รวมถึงความสัมพันธ์กับบุคลากรคนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอก โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมีความผสมผสานระหว่างโครงสร้างองค์การแบบราชการซึ่งมีการกำหนดระดับของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้เกิดความชัดเจนในการทำงานร่วมกัน ประกอบกับโครงสร้างองค์การแบบทีมงานตามรูปแบบที่ใช้ของโครงการระบบดีโรงเรียนมีคุณภาพซึ่งช่วยให้เกิดการร่วมมือกันทำงานโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรวมพลังกันเป็นกลไกสำคัญ ทั้งนี้ได้อยู่ภายใต้บริบทของความสัมพันธ์ตามโครงสร้างทางสังคมของบุคลากรในโรงเรียนทำให้เกิดความยืดหยุ่น และผ่อนคลายความเคร่งครัดในกฎ ระเบียบเพื่อให้เอื้อต่อการทำงานภายใต้ข้อจำกัด และเพื่อให้เกิดความราบรื่นในการบริหารงานและสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตร่วมกันในการทำงาน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันในลักษณะของการเป็นเพื่อนร่วมงาน การเป็นผู้นำ ผู้ตาม การใช้ อำนาจในองค์การได้น่าสนใจถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรประกอบกัน

โรงเรียนมีการแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ ให้ครูแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มงาน ได้รับผิดชอบแต่ก็ได้มีการสลับสับเปลี่ยนหน้าที่กันทำงานตามความเหมาะสมเพื่อให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้การทำงานในความรับผิดชอบที่แตกต่างจากเดิมซึ่งส่งผลให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ในลักษณะการสอนงานและให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งครูได้รับการทำงานในบทบาทหน้าที่ต่างๆ ที่เพื่อนร่วมงานได้รับผิดชอบ ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารเองมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของครูผ่านกระบวนการทำงาน โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การจัดเป็นแผนกงานใช้รูปแบบการจัดงานตามหน้าที่เป็นกลุ่มงานวิชาการ งานบุคคล งานแผนและงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป แต่ละกลุ่มงานมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตน มีสายการบังคับบัญชาในแต่ละกลุ่มงาน และแต่ละกลุ่มงานขึ้นตรงต่อผู้บริหาร ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดด้านบุคลากรจึงทำให้การดำเนินงานของแต่ละกลุ่มงานจำเป็นต้องมีการประสานงาน รับความช่วยเหลือจากบุคลากรในกลุ่มงานอื่นๆ เสมอ โรงเรียนมีกลไกการประสานงานอย่างเป็นทางการไม่มากนัก นโยบาย กฎ ระเบียบต่างๆ ที่ใช้ส่วนใหญ่รับมาจากหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลัก ผู้บริหารมีหน้าที่ในการนำนโยบาย กฎ ระเบียบ เหล่านี้มาบริหารให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้งนี้โรงเรียนเองก็ได้ร่วมกันกำหนดแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องตามสภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียน และช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นจากความสับสนในการทำงาน ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารในระดับต่ำกว่านั้นคือหัวหน้ากลุ่มงาน และสมาชิกทีมพัฒนาคุณภาพซึ่งมีบทบาทในฐานะผู้นำการพัฒนากระบวนการคุณภาพของโรงเรียน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานนั้นๆ เกี่ยวข้องกับฝ่ายใด ส่วนกลไกการประสานงานในแนวนอนได้อาศัยตัวบุคคลเป็น

กลไกการประสานงาน มีการติดต่อสื่อสารกันโดยตรง ประกอบกับวัฒนธรรมหลักของโรงเรียนที่ได้ให้ความสำคัญกับการร่วมมือกันทำงานและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นปัจจัยที่สนับสนุนทำให้ครูสามารถประสานงานในระดับเดียวกันได้อย่างไม่ยากเย็นและไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร

2) วัฒนธรรมหลักขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในองค์การว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่สืบทอดกันมา ทั้งนี้วัฒนธรรมหลักขององค์การเป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกส่วนใหญ่รับรู้และยอมรับร่วมกัน วัฒนธรรมหลักของโรงเรียนมีบทบาทในการสร้างความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยยกระดับความร่วมมือและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน ทั้งยังช่วยผลักดันให้บุคลากรกระทำในสิ่งที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างมีทิศทางสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ วัฒนธรรมหลักขององค์การที่มีส่วนผลักดันให้เกิดการใช้ยุทธศาสตร์การทำงาน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการร่วมมือกันทำงาน การช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกัน การให้ความเป็นกันเองแบบพี่น้อง ไม่พยายามสร้างความแตกแยก มีค่านิยมที่สำคัญในด้านการรับผิดชอบ และการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งนี้ในการทำงานและดำเนินชีวิตทั้งในโรงเรียนและในวิถีชีวิตประจำวันของบุคลากรในโรงเรียนตามรูปแบบวัฒนธรรมในชุมชน ครูได้รับการยอมรับว่าเป็นวิชาชีพที่มีเกียรติ คนในชุมชนให้ความเคารพนับถือและยกย่องให้ครูเป็นผู้ที่มีฐานะทางสังคมในระดับสูง ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ได้ปลูกฝังให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพ ดังนั้นครูจึงมีค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสมกับที่ได้ชื่อว่าเป็นครู นับตั้งแต่การมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ การแต่งกาย การพูด การแสดงออก การปฏิบัติตามกรอบประเพณีอันดีงาม ครูแสดงออกด้วยความมีเมตตาและปรารถนาดีต่อศิษย์ รวมถึงการแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ทั้งนี้ผู้บริหารได้เสริมสร้างวัฒนธรรมหลักขององค์การให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความรับผิดชอบ ความตรงต่อเวลา และการร่วมมือกันทำงาน โดยการสนับสนุนให้ครูได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน มีการมอบหมายงานเป็นทีม สนับสนุนให้ครูที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานให้มียุทธศาสตร์ในการเป็นผู้นำ และสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาทักษะของการเป็นผู้นำในโอกาสต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากการสนับสนุนส่งเสริม การพูดโน้มน้าวและกระตุ้นจิตใจแล้ว ผู้บริการได้ประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างแก่ครูอย่างจริงจัง สม่าเสมอ ทำให้ครูเกิดความมั่นใจที่จะดำรงพฤติกรรมที่ดี และปรับปรุงพฤติกรรมที่ไม่ก่อประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งนอกจากการปฏิบัติตามค่านิยมหลักที่มุ่งเน้นด้านการทำงานแล้ว ค่านิยมเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนสนับสนุนให้โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ดีที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของครู นั่นคือ การช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกันทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องส่วนตัว ทำให้ครูมีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน มีการแสดงออกด้วยมิตรจิตมิตรใจต่อกันทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง เป็นการทำงานร่วมกันฉันท์พี่น้องที่ปฏิบัติต่อกันด้วยปรารถนาดี จึงไม่มีใครพยายามสร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมหลักขององค์การดังกล่าวมานี้เป็นเงื่อนไขหนึ่งที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ต้องการความร่วมมือและการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานจากบุคลากรทุกคน เนื่องจากบุคลากรจะยอมรับและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่เห็นว่าสอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักขององค์การซึ่งสมาชิกยอมรับอยู่แล้ว แต่หากยุทธศาสตร์การทำงานนั้นไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักขององค์การแล้วนั้นยุทธศาสตร์นั้น ๆ ก็จะไม่สามารถดำรงอยู่และไม่สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

3) บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ บรรยากาศการทำงานเป็นคุณภาพของสภาพแวดล้อมโดยรวมที่เกิดขึ้นในโรงเรียนซึ่งมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การ ลักษณะงาน และปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน ด้วยเหตุที่บรรยากาศขององค์การที่สร้างสรรค์ได้ทำให้เกิดคุณภาพของสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นผลจากการที่บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อน

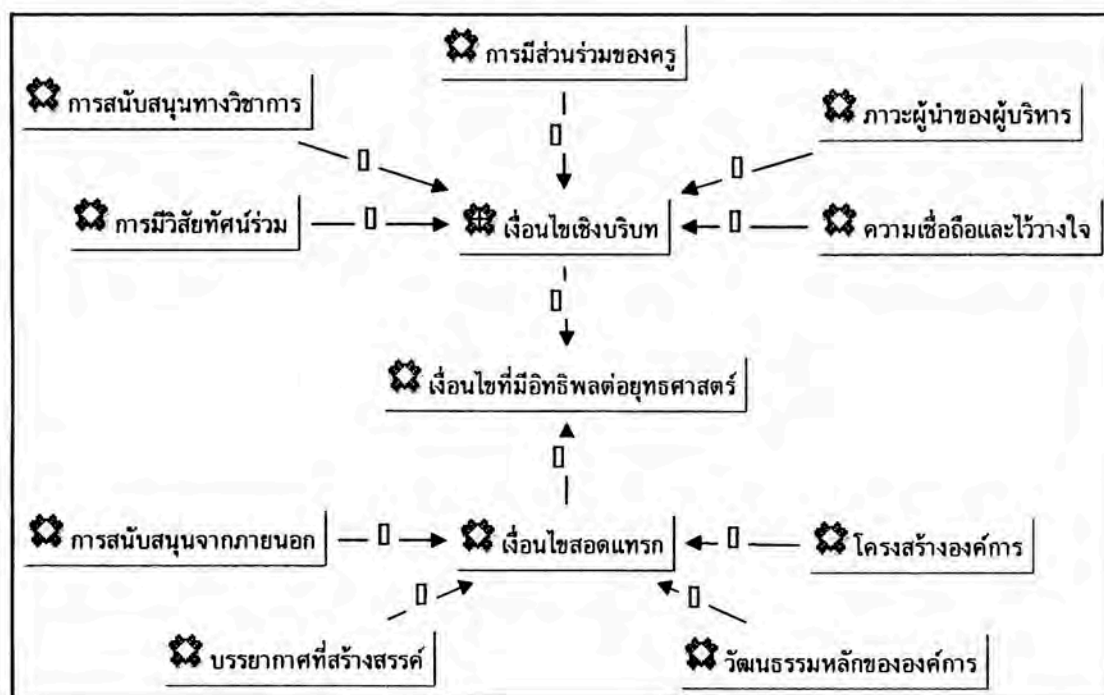
ร่วมงาน ต่อการทำงาน และต่อองค์การ บุคลากรจึงแสดงพฤติกรรมและมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกต่อกัน แม้จะต้องรับผิดชอบภาระงานที่ยากและท้าทาย หรือต้องเข้าร่วมกิจกรรมอย่างหลากหลาย แต่บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์จะช่วยบรรเทาความตึงเครียด ความวิตกกังวล และความรู้สึกเหนื่อยล้า ทั้งยังช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานทำให้บุคลากรยังคงยินดีที่จะลงมือทำงานต่อไปด้วยความมุ่งมั่นจนกระทั่งเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย และช่วยสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินยุทธศาสตร์การทำงานร่วมกันดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ได้อย่างราบรื่น ทั้งนี้บรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการใช้ยุทธศาสตร์การทำงานของโรงเรียน คือบรรยากาศที่บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันด้วยความเป็นมิตร ในการพูดจาหักทลายหรือพูดคุยกันแม้จะมีความสนุกสนานแต่ก็ยังคงไว้ซึ่งความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ทั้งในลักษณะของความเคารพผู้อาวุโสและการมีทัศนคติที่ดีต่อกัน มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ซึ่งทำให้บุคลากรสามารถพูดคุยทำความเข้าใจ อธิบาย หรือมอบหมายภาระงานจากคนหนึ่งสู่คนหนึ่งหรือทีมได้กระจ่างชัด ในการพูดคุยและปฏิบัติต่อกันนั้นพบว่าครูได้ให้ความสำคัญกับการแสดงออกที่มุ่งรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อกัน โดยการพูดคุยอย่างเปิดเผย เป็นมิตร ไม่แสดงอำนาจควบคุม หรือข่มเหง หรือแสดงออกว่าตนมีอำนาจเหนือกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ทั้งในการดำเนินชีวิตประจำวันและเมื่อต้องการความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู ด้วยการกล่าวชื่นชมทั้งต่อหน้าและต่อสาธารณชนในโอกาสอันสมควร ซึ่งทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลายและเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับครูผู้ปฏิบัติงาน ครูให้การยอมรับผู้บริหารในฐานะผู้นำและผู้บังคับบัญชาสูงสุดในองค์กร ครูปฏิบัติต่อผู้บริหารด้วยความเคารพตามมารยาทอันสมควรกับตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร และใส่ใจ ดูแลซึ่งกันและกัน มีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์นี้เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่นมีความคล่องตัว ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้ครูมีเจตคติที่ดีต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์การ และครูมีความพึงพอใจที่ได้มาปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร ทั้งยังส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน อันเกิดจากการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

4) การสนับสนุนจากองค์การภายนอก องค์การภายนอกที่เข้ามามีส่วนสนับสนุนการทำงานด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชุมชน และเครือข่ายของโรงเรียน ซึ่งทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ทั้งในด้านลดดำเนินการตามรูปแบบระบบคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ และการวิจัย รวมทั้งเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะของการให้คำแนะนำปรึกษา และเกิดการศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดี เนื่องจากองค์การภายนอกมีความพร้อมด้านทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสนับสนุนช่วยเหลือการดำเนินงานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา รวมทั้งมีแบบอย่างการบริหารจัดการที่ดีสำหรับให้โรงเรียนได้เรียนรู้ ทั้งนี้ในการทำงานร่วมกับองค์การภายนอกยังก่อให้เกิดการสนับสนุนการทำงานของโรงเรียนในลักษณะที่แตกต่างตามบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์กับโรงเรียน ในลักษณะการกำกับติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานตามนโยบายที่มอบหมาย รวมทั้งติดตามความสำเร็จและอุปสรรคปัญหาของการจัดการศึกษาโดยหน่วยงานต้นสังกัด การสนับสนุนช่วยเหลือด้านวิชาการ การจัดอบรมพัฒนา สนับสนุนกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการทำงาน และความก้าวหน้าในวิชาชีพครู การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานจากหน่วยงานต้นสังกัด เครือข่ายของโรงเรียน และชุมชน นอกจากการสนับสนุนให้ครูมีศักยภาพ มีความเชื่อมั่น และมีอำนาจในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการทำงานแล้ว องค์การภายนอกยังมีส่วนในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ครู โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเพื่อสนองต่อความต้องการของบุคคลใน

ระดับสูง เช่น การมอบรางวัล ประกาศเกียรติคุณ ยกย่องชื่นชม และสร้างขวัญกำลังใจสำหรับการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ จัดกิจกรรมกระตุ้นใจให้ครูมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของครู และเปิดโอกาสให้ครูที่มีความรู้ความสามารถร่วมเผยแพร่ผลงาน ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมเป็นวิทยากรในการจัดอบรมพัฒนาครูจากโรงเรียนต่างๆ อย่างกว้างขวาง จัดกิจกรรม ประกวดแข่งขัน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานที่เป็นแบบอย่าง รวมทั้งให้การช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการพัฒนางานและพัฒนาตนเอง รวมถึงการให้การยอมรับ สนับสนุน และเข้าร่วมการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยความใส่ใจซึ่งส่งผลต่อกำลังใจในการทำงานของครู

กล่าวได้ว่าการสนับสนุนจากองค์การภายนอกได้มีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินยุทธศาสตร์ของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งในแง่ของการสนับสนุนด้านวิชาการ ด้านทรัพยากร และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งการให้การสนับสนุนนั้นควรสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน สอดคล้องกับสภาพปัญหาและบริบทการทำงานที่แตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน รวมทั้งควรให้ความจริงใจและเอาใจใส่อย่างจริงจังต่อการสนับสนุนช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ

เงื่อนไขเชิงบริบทและเงื่อนไขสอดคล้องที่มีอิทธิพลต่อยุทธศาสตร์การทำงาน ดังภาพที่ 28



ภาพที่ 28 เงื่อนไขเชิงบริบทและเงื่อนไขสอดคล้องที่มีอิทธิพลต่อยุทธศาสตร์การทำงาน

5. ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์

การใช้ยุทธศาสตร์การทำงานดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้นได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นศักยภาพที่เกิดขึ้นในตัวครูและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การจำแนกเป็นผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลและผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นในระดับองค์การ ได้แก่ ครูมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น มีความพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เกิดความผูกพันต่อองค์การ โรงเรียนมีกระบวนการทำงานเป็นระบบ เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน และโรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีรายละเอียดดังนี้

5.1 ผลสืบเนื่องระดับบุคคล

1) ครูมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น จากการที่โรงเรียนใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ทำให้ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการวิจัย ครูได้เรียนรู้การทำงานและมีทักษะ ความชำนาญจากมีส่วนร่วมในการทำงานในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทำให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน และการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การให้คำแนะนำปรึกษา และศึกษาดูงานแบบอย่างที่ดี รวมทั้งได้รับการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่องนั้นทำให้ครูมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น พิจารณาได้จากครูมีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง และมีเครือข่ายในการทำงาน กล่าวคือ ครูมีความรู้ ความสามารถในการทำงานที่เพิ่มขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เป็นจุดแข็งของโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนได้มีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการอย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาและพัฒนาให้เป็นวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียน ตลอดระยะเวลาที่ได้ดำเนินงานตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ที่โรงเรียนได้พัฒนาขึ้นจึงเป็นการฝึกฝนให้ครูได้พัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจนเกิดความชำนาญ และใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันช่วยปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ยังบกพร่อง และพัฒนาจุดแข็งที่ตนมีให้ดียิ่งขึ้น ครูได้นำจุดแข็งของตนเองมาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักเรียนจนกระทั่งสามารถสร้างผลงาน มีนวัตกรรมเข้าร่วมการประกวด แข่งขันจนได้รับรางวัลในระดับต่างๆ นำมาซึ่งความภาคภูมิใจในตนเอง รวมทั้งก่อให้เกิดความศรัทธาที่นักเรียนมีต่อครูและโรงเรียน

จากการที่ครูได้นำความรู้ความสามารถที่มีมาปฏิบัติงานจนเกิดผลสำเร็จเป็นที่น่าพึงพอใจได้ทำให้ครูมีความมั่นใจในตนเองในอันที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากขึ้น ประกอบกับผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาศักยภาพในรูปแบบต่างๆ ให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การวิจัยในชั้นเรียน การทำผลงานทางวิชาการ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการศึกษา ผลจากความเอาใจใส่และทุ่มเทกับการทำงานของผู้บริหาร รวมถึงความร่วมมือร่วมใจของครูทำให้ปัจจุบันโรงเรียนได้รับการยอมรับในเรื่องคุณภาพของนักเรียนและคุณภาพของครู จนสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้แก่โรงเรียนอื่นๆ ที่มาศึกษาดูงาน และโรงเรียนนำผลงานไปจัดแสดงนิทรรศการในโอกาสต่างๆ ได้รับรางวัลจากการประกวด แข่งขัน ดังปรากฏในผลงานดีเด่นของโรงเรียน นำมาซึ่งความภาคภูมิใจในตนเองและเป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอก ซึ่งความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองของครูได้ถูกแสดงออกในลักษณะของการกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ และแสดงความต้องการที่จะทำงานในโอกาสต่างๆ นอกจากนี้ในการประชุมหรือปรึกษาหารือแต่ละครั้งจะพบว่าครูได้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางตามมุมมองและประสบการณ์ของตนเอง ไม่ใช่เป็นเพียงแค่มารับฟังผู้บริหารกำหนดบทบาทหน้าที่ให้เท่านั้น แต่ครูจะมีการเสนอตัวเพื่อทำงานในหน้าที่ต่างๆ ด้วยตนเอง หรือเสนอแนะวิธีการดำเนินงานที่คิดว่าจะก่อประโยชน์ต่อการทำงาน นอกจากนี้ผลสืบเนื่องจากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพ เข้าร่วมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรภายนอก และร่วมเป็นคณะทำงานในรูปแบบต่างๆ ทำให้ครูมีโอกาสดำเนินการพบปะกับบุคคลจากหน่วยงานต่างๆ ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับครูผู้ร่วมวิชาชีพจากโรงเรียนอื่นๆ ซึ่งเป็นช่องทางที่ทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายในการทำงาน และเครือข่ายพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ในรูปแบบของการให้ความช่วยเหลือและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

2) ครูมีความพึงพอใจงาน เป็นความรู้สึกทางบวกที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความสุข ความพึงพอใจของครูเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจจนเกิดความรู้สึกพึงพอใจและยินดีปฏิบัติงานในโรงเรียนด้วยความเต็มใจ อันเป็นผลจากการที่ครูได้รับการพัฒนา

ศักยภาพจนสามารถปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นและเกิดผลสำเร็จของงาน มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ครูได้เป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน รวมถึงได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วในการทำงานจนกระทั่งงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ความพึงพอใจในงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียนแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ ความพึงพอใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ และความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน กล่าวคือ เมื่อครูได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสของความสำเร็จในการทำงานดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังนั้น ครูได้เรียนรู้และเห็นคุณค่าของการพัฒนาตนเองและการสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ ครูจึงยินดีเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยอมรับการนิเทศจากผู้บริหารหรือคณะกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน เนื่องจากการนิเทศเหล่านั้นเป็นประโยชน์ในการนำมาปรับปรุงการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น การที่ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน ได้รับผิดชอบงานที่ท้าทาย ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้ร่วมวิชาชีพก่อให้เกิดการเข้าไปมีส่วนร่วมกับเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพในวงกว้าง รวมทั้งการได้รับผลตอบแทนตามตำแหน่งหน้าที่การงานที่เพิ่มขึ้นได้นำมาซึ่งความพึงพอใจในความก้าวหน้าในวิชาชีพ สร้างความภาคภูมิใจและการยอมรับในศักยภาพของตน

ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนถือได้ว่าเป็นสิ่งหล่อเลี้ยงจิตใจให้ครูเกิดความต้องการมาทำงานในทุก ๆ วัน ด้วยเหตุที่การได้ทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถให้คำแนะนำปรึกษา ความสัมพันธ์เป็นไปในลักษณะการให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และยอมรับในความสามารถ ยอมรับในบทบาทของผู้นำกลุ่มมากกว่าการใช้อำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่น การมีส่วนร่วมในการทำงาน ได้ร่วมกิจกรรมสานสัมพันธ์ การช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกันทำให้ครูเกิดการเรียนรู้และปรับตัวดิ้นรนไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียนทำให้โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานและการอยู่ร่วมกันด้วยความสามัคคี และผลจากจากการที่โรงเรียนได้พยายามพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน โดยครูเข้าใจในข้อจำกัดของโรงเรียนทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณ ดังนั้นครูแต่ละคนจึงยินดีเสียสละตนเองโดยการนำอุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการทำงานส่วนตัวมาใช้ที่โรงเรียน มีการบริจาคเงินตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาสำหรับนักเรียน หรือบริจาคสิ่งของแก่โรงเรียน โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมตามสภาพการใช้งานโดยเน้นประโยชน์ใช้สอย และคำนึงถึงความปลอดภัย นอกจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ครูและบุคลากรทุกคนได้ช่วยกันดูแลรักษา เพื่อให้โรงเรียนมีบรรยากาศที่น่าอยู่ น่าดู น่าเรียนแล้ว ในด้านการทำงานถือได้ว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่สร้างความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานแก่ครูโดยการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ สำหรับการจัดการเรียนการสอน และการทำงานต่างๆของครูอย่างเต็มกำลัง แม้ว่าจะไม่สามารถจัดหาให้ได้อย่างครบถ้วนทุกอย่าง แต่ก็ได้แสดงให้เห็นว่าได้เอาใจใส่ เป็นธุระ และพยายามอย่างดีที่สุด ซึ่งเป็นผลจากการที่ผู้บริหารนิเทศติดตามการทำงานของครูอย่างต่อเนื่องด้วยตนเองจึงทำให้ทราบว่าครูยังต้องการการสนับสนุนด้านใดบ้าง ผู้บริหารเองจึงให้การสนับสนุนได้ตรงกับความต้องการของครู

3) ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นการรับรู้ทางจิตใจของครูว่าตนได้รับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทำให้เกิดความผูกพัน รู้สึกรับผิดชอบ และต้องการทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนนี้ถูกพัฒนาขึ้นจากการที่ครูได้มีส่วนร่วมในการทำงานในลักษณะการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ได้รับการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาศักยภาพการทำงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึง การให้ข้อมูลหรือการแสดงความคิดเห็นของครูได้รับการยอมรับให้มีผลต่อการตัดสินใจเพื่อการดำเนินการต่างๆของโรงเรียน มีการยอมรับและให้โอกาสร่วมทำงานในทีมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานที่ต้องใช้ความพยายาม ความอดทน และใช้ความรู้

ความสามารถที่แต่ละคนมีขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้ครูรู้สึกตระหนักในคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร และลงมือทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนด้วยความทุ่มเท นอกจากนี้การนิเทศติดตามการทำงานถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์การทำงานที่ส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเนื่องจากการได้รับการติดตามงานจากผู้บริหารหรือผู้นำนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่างานที่ครูได้รับมอบหมายนั้นเป็นงานที่มีความสำคัญและผู้บริหารได้ให้ความสนใจ เอาใจใส่ต่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น

4) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกที่มีความสัมพันธ์เหนียวแน่นต่อองค์กร นั่นคือ โรงเรียนที่ครูทำงาน เป็นแรงผลักดันให้ครูเต็มใจอุทิศตนเองเพื่อสร้างสรรค์การทำงานให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ สามารถพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยความผูกพันต่อองค์กรของครูพิจารณาจากการที่ครูมีศรัทธาต่อองค์กร มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงาน และมีความภักดีต่อองค์กร กล่าวคือ ครูมีเจตคติ ค่านิยม และแบบแผนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ครูมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงาน ครูจึงยอมรับคุณค่า เป้าหมาย และการดำเนินงานของโรงเรียนว่าเป็นสิ่งดีและก่อประโยชน์ เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง สามารถทำให้ครูทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ครูมีความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารที่แสดงออกซึ่งความมีภาวะผู้นำ ทำให้ครูเชื่อมั่นว่าผู้บริหารจะสามารถบริหารงานให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า ประกอบกับการได้รับการนิเทศ ติดตามงานอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหารส่งผลให้ครูมีโอกาสรับการพัฒนา รับการแนะนำช่วยเหลืออย่างเหมาะสมกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ครูทำให้ครูมีความเชื่อมั่นว่าการทำงานในโรงเรียนแห่งนี้จะทำให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และเชื่อว่าตนเองมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะทำให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาดังนั้นครูจึงยินดีที่จะเข้าร่วมการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และด้วยเหตุที่ครูต่างยอมรับและเห็นคุณค่าของการทำงานว่าเป็นวิชาชีพที่ดี มีเกียรติ ก่อประโยชน์ทั้งต่อตนเองและประเทศชาติ ครูยอมรับในนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการพัฒนานักเรียน ผู้บริหารมีความชัดเจนในนโยบายและพยายามสนับสนุนให้ครูสามารถทำงานได้บรรลุผล ดังนั้นครูจึงลงมือทำงานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท และรับผิดชอบ นอกจากนี้ความผูกพันที่ครูได้มีส่วนร่วมพัฒนาโรงเรียน ได้ร่วมประสบการณ์การทำงานที่ยากและรับผิดชอบภาระงานที่ทำทนายร่วมกับเพื่อนร่วมงานจนปรากฏผลเป็นความสำเร็จเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ครูมีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน ผูกพันกับเพื่อนร่วมงานที่สามารถร่วมงานกันได้อย่างเข้าใจ รวมทั้งผูกพันกับนักเรียนที่ตนได้เห็นพัฒนาการมาตามลำดับ แม้ว่าจะมีอุปสรรคในการทำงานแต่ครูก็ยินดีที่จะทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ต่อไป

5.2 ผลสืบเนื่องระดับองค์กร

นอกจากศักยภาพและคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญในงานที่ทำ รวมถึงทัศนคติที่ครูมีต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กรดังปรากฏเป็นผลสืบเนื่องระดับบุคคล ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น พบว่ายุทธศาสตร์การทำงานที่โรงเรียนใช้ยังส่งผลสืบเนื่องในระดับองค์กร ปรากฏผลในลักษณะที่โรงเรียนมีกระบวนการทำงานเป็นระบบ เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน และโรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีรายละเอียดดังนี้

1) โรงเรียนมีกระบวนการทำงานเป็นระบบ กระบวนการทำงานที่เป็นระบบตามการรับรู้ของครูผู้ปฏิบัติงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ ประการแรกมีการทำงานเป็นขั้นตอนชัดเจน ทั้งขั้นตอนการวางแผน การดำเนินงาน การติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการทำงาน และมีการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำงานนั้นไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น ประการที่สอง คือ มีผู้รับผิดชอบงานชัดเจน นั่นคือมีเจ้าของงานที่บุคคลอื่น ๆ สามารถติดตามงานหรือประสานงานได้อย่างชัดเจน โดยผู้รับผิดชอบ

งานมีอำนาจและมีอิสระในการตัดสินใจในงานส่วนนั้น ประการที่สาม คือ ผู้รับผิดชอบงานนั้นรับผิดชอบต่อหน้าที่จนกระทั่งงานสำเร็จตามกำหนดระยะเวลา และประการสุดท้าย คือ มีหลักฐานการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบและประเมินผลการทำงานได้ ทั้งนี้การดำเนินงานตามกระบวนการของระบบการเรียนรู้ซึ่งได้รับการอบรมพัฒนา ได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษางานแบบอย่างที่ดีโรงเรียนอื่นๆ ได้ปฏิบัติจนพัฒนาเป็นวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศในระบบคุณภาพต่างๆ ซึ่งมีหลักฐานการดำเนินงานชัดเจนทำให้ครูได้เห็นแบบอย่าง และเกิดแรงบันดาลใจที่จะนำมาปฏิบัติในงานของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการเข้าร่วมโครงการระบบดีโรงเรียนคุณภาพนั้นบุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาในเรื่องกระบวนการทำงานเป็นระบบอย่างชัดเจน จึงเป็นประสบการณ์ที่ครูได้เรียนรู้และนำมาใช้กับการทำงานในโรงเรียน โดยครูเรียนรู้กระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนสำคัญตามวงจรคุณภาพ คือ การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งครูแต่ละคนในแต่ละทีมได้เรียนรู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน โดยมีทีมผู้นำและทีมพัฒนาคุณภาพเป็นผู้นำในการปฏิบัติจนกระทั่งทุกคนสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการได้ชำนาญมากขึ้น

2) เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพพิจารณาได้จากการเกิดประสิทธิผลการทำงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า และครูมีความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ การเกิดประสิทธิผลการทำงานพิจารณาจากผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการจัดการเรียนรู้ตามระบบการเรียนรู้ที่โรงเรียนดำเนินการซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งผลสำเร็จของงานมีความเกี่ยวข้องกับทั้งคุณภาพของนักเรียน และคุณภาพการทำงานของครูอันเป็นผลจากการที่ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ได้รับการนิเทศ ติดตามการทำงานอย่างเอาใจใส่จึงทำให้ครูได้เรียนรู้และปรับปรุงการทำงานของตนเองอยู่เสมอ ส่งผลให้ครูเกิดความชำนาญในงานที่ทำ มีความมั่นใจในการพัฒนางาน และสามารถจัดการเรียนรู้แก่นักเรียนได้อย่างมีคุณภาพเกิดผลทางบวกแก่นักเรียน ครู และโรงเรียน จากการที่นักเรียนได้รับการพัฒนาและฝึกประสบการณ์ด้วยรูปแบบที่หลากหลายด้วยความสามารถและความเชี่ยวชาญของครูแต่ละคนจึงทำให้นักเรียนของโรงเรียนเป็นคนที่มีกล้าแสดงออก สนใจใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถทั้งทางด้านวิชาการ ทักษะการทำงาน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่โรงเรียนกำหนด และส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนยังได้รับการประเมินรับรองวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านระบบการเรียนรู้ และได้รับรางวัลต่างๆ และมีผลงานแห่งความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการยอมรับจากผู้ปกครอง คนในชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด และสังคมภายนอก นอกจากผลทางบวกที่เกิดขึ้นกับนักเรียนแล้วพบว่าครูมีการพัฒนา สร้างสรรค์การจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย มีสื่อ มีนวัตกรรม มีเทคนิคการสอนที่เป็นจุดแข็งของตนเอง มีความสามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ได้อย่างครูมืออาชีพมากขึ้น สามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ส่วนการบริหารจัดการด้านทรัพยากรที่อยู่อย่างจำกัดให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายและดำเนินการเสร็จเรียบร้อยทันตามกำหนดเวลานั้นเป็นผลจากการที่บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้น ร่วมมือ ร่วมใจทำงานด้วยความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นทุ่มเท ครูมีเครือข่ายที่สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ประทับกับผู้บริหารติดตามงานอย่างเอาใจใส่จึงทำให้สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างคุ้มค่า ส่วนด้านวัสดุอุปกรณ์โรงเรียนใช้วิธีการแบ่งปัน ใช้ร่วมกัน ใช้อย่างประหยัด และเสียสละ ทั้งนี้มีเงื่อนไขสำคัญคือ ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการผลักดันให้ครูร่วมกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างศรัทธาแก่ครู และใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของครู ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย ด้วยความเชื่อมั่นในศักยภาพของตน รวมทั้งการมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง จึงทำให้ครูแต่ละคนสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับ

มอบหมายได้อย่างเต็มที่ เกิดการกระจายความรับผิดชอบ โรงเรียนจึงสามารถทำงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดผลสำเร็จได้

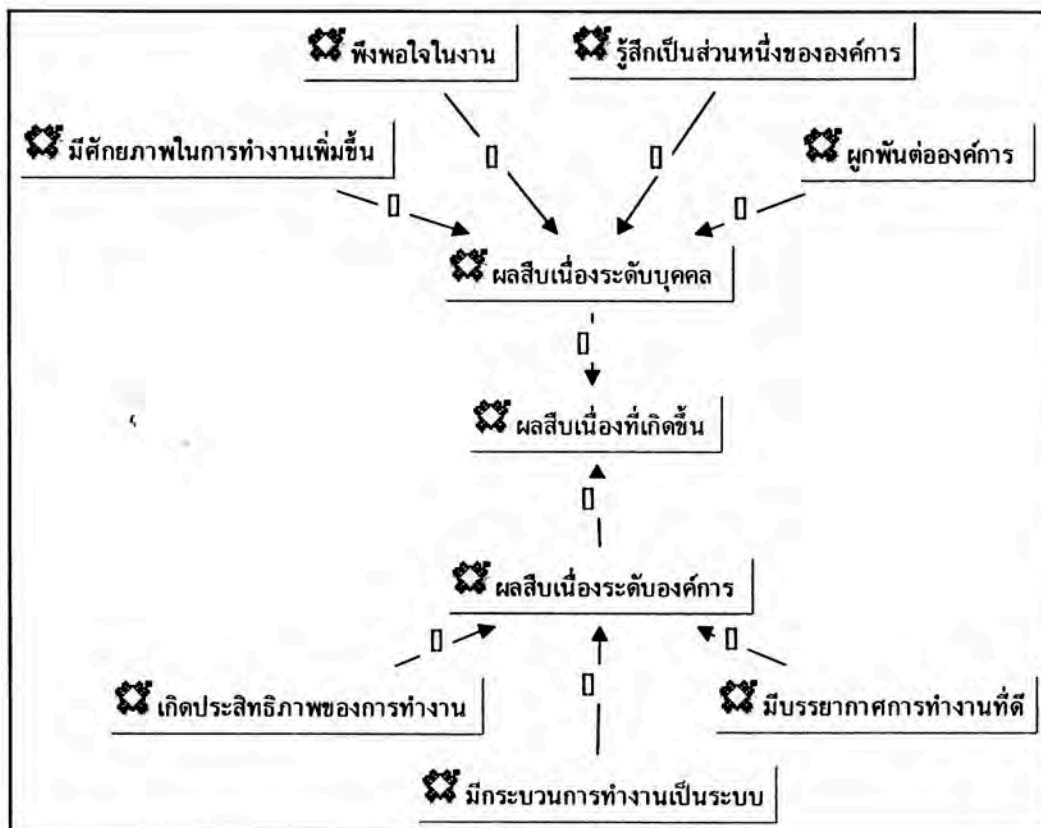
ความภูมิใจในตนเองจากการทำงานบรรลุเป้าหมายทำให้เกิดการยอมรับคุณค่าของตนเอง การที่ครูได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและการมีสัมพันธภาพอันดีของบุคลากรในโรงเรียนทำให้ครูมีความสุข ความพึงพอใจที่ได้มาทำงาน สังเกตได้จากการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ครูปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละวันด้วยความกระตือรือร้น พุดคุยกันอย่างสนุกสนาน และร่วมกิจกรรมของโรงเรียนอย่างพร้อมเพรียง ในช่วงเวลาพักกลางวันหรือหลังเลิกเรียนจะรวมกลุ่มกันซึ่งเป็นวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่งที่ครูได้ถือปฏิบัติร่วมกัน นับเป็นช่วงเวลาของการผ่อนคลาย พุดคุยเรื่องจิปาละ เรื่องของครอบครัว เรื่องสนุกสนาน รวมทั้งพุดคุยเรื่องเกี่ยวกับงาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ขำขบความเคลื่อนไหวในแวดวงต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

3) โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ดี จากการที่ครูได้มีประสบการณ์การทำงานร่วมกันผ่านสถานการณ์ที่ยากและท้าทายความสามารถเพื่อผลักดันการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ทำให้ครูได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งในด้านลักษณะนิสัยส่วนตัวและด้านพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันนี้ส่งผลให้ครูเกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ครูมีความสุขที่ได้ทำงาน สุขใจที่ได้มาพบเจอกับเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งการที่ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นสำหรับการทำงานจึงทำให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเองในการลงมือปฏิบัติงาน และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับเพื่อนร่วมงานด้วยความสบายใจ ส่งผลให้ครูแสดงพฤติกรรมทางบวกในการทำงานและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น ซึ่งปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยสนับสนุนให้โรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ดี บรรยากาศการทำงานที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีลักษณะของการมีความกระตือรือร้นและกระตุนใจกันทำงาน การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และครูมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากค่านิยมของการเป็นหุ้นส่วนที่ร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการมีอิสระในการทำงานของแต่ละคน ผนวกกับค่านิยมหลักของโรงเรียนที่ได้รับการสั่งสมมา นั่นคือ ค่านิยมและวิถีปฏิบัติที่เน้นความร่วมมือ การช่วยเหลือเอื้ออาทร และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสมกับที่ได้ชื่อว่าเป็นครู ดังนั้นในแต่ละวันที่มาทำงานจึงพบว่า ผู้บริหารและครูทุกคนมาถึงโรงเรียนแต่เช้า บรรยากาศการปฏิบัติหน้าที่ในภาคเช้าเป็นไปด้วยความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง อันเกิดจากความพึงพอใจที่ได้มาทำงาน ได้มาพบเจอเพื่อนร่วมงานที่ตนสนิทสนม รักใคร่ชอบพอนอ้าอวยชัย ครูทักทาย พุดคุยกันด้วยความยิ้มแย้ม ใส่ใจถามไถ่ซึ่งกันและกัน ประสานสัมพันธ์กันด้วยความเป็นมิตร มีความปรารถนาดีต่อกัน และสร้างความสนุกสนานในการทำงาน ครูจึงมีความมั่นใจในการแสดงออกซึ่งความเป็นตัวของตัวเอง กล้าที่จะพุดคุย ชักถามในสิ่งที่ตนสนใจกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรปรากฏในลักษณะของการใส่ใจซึ่งกันและกัน การปฏิบัติต่อกันในทางสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญกับการทำงานโดยการสอบถาม พุดคุย และปรึกษาหารือ ด้วยความโปร่งใสในการบริหารงานและการปฏิบัติต่อกันอย่างเปิดเผยจึงทำให้ครูเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในสถานภาพและให้ความเคารพนับถือไว้วางใจต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน สังเกตได้จากเมื่อผู้บริหารมอบนโยบายให้ดำเนินการเรื่องใดครูจะกระตือรือร้นนำมาปรึกษาหารือ ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ นั่นคือครูจะเอาใจใส่ต่อการทำงานและให้ความใส่ใจต่อความคาดหวังของผู้บริหาร เมื่อเกิดปัญหาหรือมีข้อขัดข้องในการทำงานครูจะสอบถามผู้บริหารอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดความกระจ่างสำหรับการปฏิบัติงาน วิถีปฏิบัติต่อกันเช่นนี้ได้สั่งสมเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่ให้ความสำคัญกับการร่วมมือร่วมใจกันและให้คุณค่ากับบุคคลที่ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และผลของงาน



ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 29



ภาพที่ 29 ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์

ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

ผลการศึกษการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาดังมโนทัศน์ที่ได้เสนอในหัวข้อสรุปผลการวิจัยนั้นนำมาสู่ข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เจื่อนไขเชิงสาเหตุ ยุทธศาสตร์ที่ใช้ เจื่อนไขเชิงบริบท เจื่อนไขสอดแทรก และผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้น ดังนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความหมายต่อผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์ในฐานะที่เป็นกระบวนการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีศักยภาพและความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอันเกิดจากการมีแรงจูงใจในการทำงาน มีศักยภาพและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าสามารถทำงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยครูรับรู้ได้ถึงการมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู จำแนกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของครู เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และเพื่อให้เกิดการยอมรับในตัวของคุณครู ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ประเภทแรก คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านโครงสร้างซึ่งเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้บริหารให้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรแก่ครู ให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ครูเข้าถึงแหล่งอำนาจในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งแหล่งอำนาจที่เป็นทางการ ประเภทที่สอง คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้านจิตใจเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร เพื่อน

ร่วมงาน หรือบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้องกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึกมั่นใจในศักยภาพ เชื่อมั่นในคุณค่าและความสำคัญของตนเองที่มีต่องานที่ทำและต้องการเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์การแต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยอาศัยความสัมพันธ์และการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล

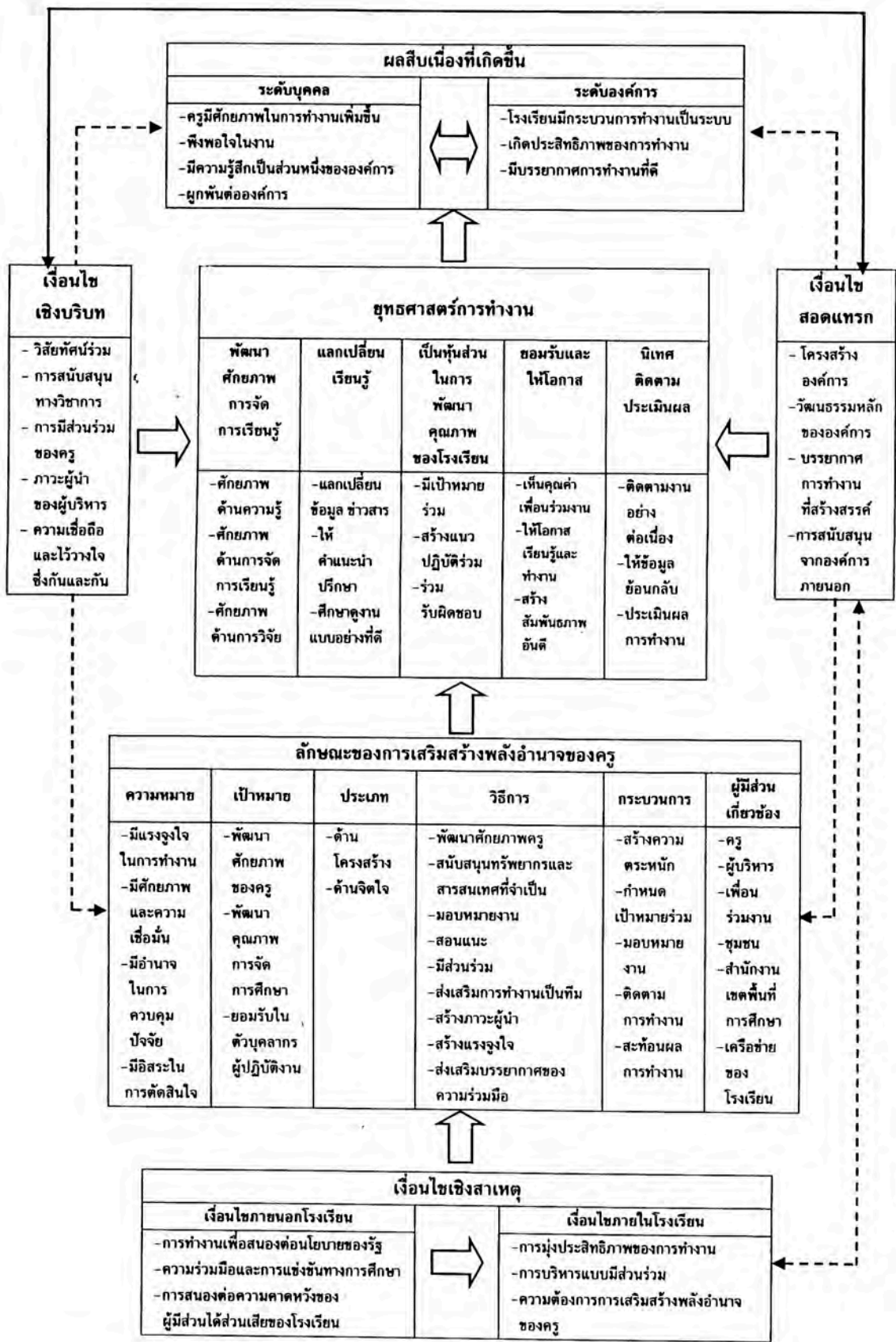
วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในบริบทโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกได้เป็น 9 ลักษณะ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพของครู การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็น การมอบหมายงาน การสอนแนะ การมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การสร้างความตระหนัก การกำหนดเป้าหมายร่วม การมอบหมายงาน การติดตามการทำงาน และการสะท้อนผลการทำงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ ครู ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ชุมชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเครือข่ายของโรงเรียน ทั้งนี้ระดับของความมีอิทธิพลหรือความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูนั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์และการให้ความหมายต่อบุคคลหรือหน่วยงานเหล่านั้นว่ามีความหมายต่อครูหรือไม่ อย่างไร

เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนเกิดขึ้นจากเงื่อนไขภายนอกและภายในโรงเรียน ประกอบด้วย เงื่อนไขภายนอกโรงเรียน ได้แก่ การทำงานเพื่อสนองต่อนโยบายของรัฐ ความร่วมมือและการแข่งขันทางการศึกษา และการสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ประกอบกับเงื่อนไขภายในโรงเรียน ได้แก่ การมุ่งประสิทธิภาพของการทำงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม และความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

ภายใต้อิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูและเงื่อนไขเชิงบริบทของการมีวิสัยทัศน์ร่วม การสนับสนุนทางวิชาการ การมีส่วนร่วมของครู ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียน ประกอบกับเงื่อนไขสอดแทรกด้านโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมหลักขององค์การ การมีบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ รวมถึงการสนับสนุนจากองค์การภายนอก ได้ส่งผลให้เกิดยุทธศาสตร์การทำงานในลักษณะของการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน การยอมรับและให้อิทธิพล และการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล

การใช้ยุทธศาสตร์การทำงานดังกล่าวก่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นศักยภาพที่เกิดขึ้นในตัวครูและส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การจำแนกเป็นผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลและผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นในระดับองค์การ ผลสืบเนื่องระดับบุคคลพิจารณาได้จากการที่ครูมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น มีความพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และเกิดความผูกพันต่อองค์การ ส่วนผลสืบเนื่องระดับองค์การพิจารณาได้จากโรงเรียนมีกระบวนการทำงานเป็นระบบ เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน และโรงเรียนมีบรรยากาศการทำงานที่ดี

ข้อสรุปเชิงทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ดังภาพที่ 30



ภาพที่ 30 ข้อสรุปเชิงทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อเสนอแนะ

แนวนโยบายการปฏิรูปการศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาดังเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 พร้อมๆกับการพัฒนาวิชาชีพครูสู่ความเป็นมืออาชีพนั้น ได้ส่งผลต่อการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน และการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งจากการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบาย การนำไปปฏิบัติ และการทำวิจัยในโอกาสต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1.1 กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูสู่สถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความหมายต่อครูในฐานะที่เป็นกระบวนการสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับทั้งพลังอำนาจด้านจิตใจและพลังอำนาจด้านการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของชาติ สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน และสนองต่อความมุ่งหวังของตนเองด้วยอุดมการณ์ของวิชาชีพครู ทั้งนี้เพื่อให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงาน มีศักยภาพและความเชื่อมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในอำนาจการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีอิสระในการตัดสินใจ สร้างสรรค์และพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงควรกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูสู่สถานศึกษาให้มีความชัดเจนจริงจัง มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยใช้วงจรคุณภาพ และมุ่งให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งจะไม่เป็นเพียงแค่การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานเท่านั้น แต่ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่เกิดขึ้นยังจะส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัดได้เต็มศักยภาพ เกิดประสิทธิผลการทำงาน พร้อมทั้งสร้างความพึงพอใจในการทำงานแก่ครูผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้การที่ครูมีพลังอำนาจในการทำงาน มีศักยภาพในการทำงาน และสามารถรับผิดชอบงานได้ด้วยตนเองนั้นย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะพัฒนาให้ครูสามารถทำงานได้อย่างมืออาชีพ สมดังเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา

1.2 กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของครูแบบองค์รวม

ผลการวิจัยพบว่าศักยภาพในการทำงานของครูทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญในการจัดการเรียนรู้และการวิจัยนั้นนอกจากจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลการทำงานแล้วนั้น ยังมีส่วนสนับสนุนให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงาน การจัดการเรียนการสอน และสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้นจึงควรมีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของครูแบบองค์รวม ให้มีความชัดเจน ครอบคลุมภาระงานที่จำเป็นสำหรับครู มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบสอดคล้องกันทุกภาคส่วน มีความต่อเนื่องจริงจัง และจริงใจที่จะมุ่งพัฒนาศักยภาพของครูอย่างแท้จริง

1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูให้มีความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

การเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานด้านการจัดการศึกษาซึ่งปรากฏในปรากฏการณ์ ดังนั้นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานของครูจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนซึ่งควรเป็นนโยบายที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู การ

พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล รวมถึงการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาร่วมกัน โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานด้วยรูปแบบที่ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ เพื่อให้ครูลงมือทำงานด้วยความมีอิสระผูกพันต่อเป้าหมายการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานร่วมกัน อีกทั้งก่อให้เกิดพลังในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างเข้มแข็ง รวมไปถึงส่งเสริมภาวะผู้นำของครูด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้และการตัดสินใจด้วยการกระจายอำนาจ การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ ให้ครูมีความสามารถและมีอิสระในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมและการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนพัฒนาสู่การเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กรซึ่งจะทำให้บุคลากรลงมือทำงานร่วมกันด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท และรับผิดชอบ

1.4 ส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
บนฐานของการจัดการความรู้ในองค์กร

ยุทธศาสตร์การทำงานในโรงเรียนที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้มีส่วนสนับสนุนให้ครูมีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความเชื่อมั่น และการมีเครือข่ายในการทำงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ถือเป็นทุนมนุษย์ของทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนั้นเพื่อให้มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคลากรแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงควรมีการส่งเสริมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดอำนาจในการตัดสินใจบนฐานของการจัดการความรู้ในองค์กร โดยการสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมขึ้นในโรงเรียน เพื่อแสวงหาจุดแข็งของโรงเรียนสำหรับการพัฒนาต่อยอดให้เป็นวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และค้นหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังเป็นจุดอ่อน รวมทั้งกระตุ้นและสนับสนุนให้โรงเรียนมีบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในโรงเรียนและกับองค์การภายนอก เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนขยายศักยภาพของตนเองที่เกิดจากการเรียนรู้นั้นให้สามารถริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างต่อเนื่อง

1.5 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ด้วยเหตุที่ตามการรับรู้ของครูนั้นผู้บริหารไม่ใช่เพียงผู้บังคับบัญชาสูงสุดในองค์กร แต่ผู้บริหารมีฐานะเป็นผู้นำขององค์กร เป็นศูนย์รวมจิตใจ และเป็นต้นแบบการประพฤติปฏิบัติตน อีกทั้งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อทัศนคติของครูซึ่งส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม การมีปฏิสัมพันธ์ และการลงมือปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผล สร้างความสุข ความพึงพอใจ และสร้างทัศนคติทางบวกในการทำงานแก่บุคลากรในองค์กรจึงควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถสนับสนุนให้เกิดความเชื่อมั่นและสร้างศรัทธาแก่บุคลากรในโรงเรียน และสร้างความเชื่อถือแก่สังคมภายนอก อีกทั้งสนับสนุนให้ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของทุกภาคส่วน ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานด้วยความเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนร่วมกันอย่างยั่งยืนต่อไป

1.6 ส่งเสริมความร่วมมือกับองค์การภายนอกที่หลากหลายเพื่อการจัดการศึกษา

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน จึงพบว่าองค์การของโรงเรียนเพียงลำพังไม่สามารถขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างสูงสุด ดังนั้นการระดมสรรพกำลังจากองค์การภายนอกอื่นๆซึ่งมีศักยภาพและบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างหลากหลายจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร สื่อ นวัตกรรมทางการ

บริหารจัดการ และการสนับสนุนในรูปแบบอื่นๆ ที่สอดคล้องกับสภาพความต้องการและเหมาะสมตามบริบทของโรงเรียน ซึ่งการเข้ามามีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องย่อมเกิดประโยชน์สูงสุดโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการศึกษาและยังเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ได้รับการใส่ใจและสนับสนุนช่วยเหลือจากองค์กรต่างๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมนั้น ก่อให้เกิดเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน และเป็นการสร้างความเป็นภาคีในการทำงานร่วมกันต่อไปในอนาคต

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปปฏิบัติ

2.1 ผลักดันให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม

ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการใช้ยุทธศาสตร์การทำงานของบุคลากรในโรงเรียนและมีผลผลักดันให้โรงเรียนสามารถทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดได้ ด้วยเหตุที่วิสัยทัศน์ร่วมเกิดขึ้นจากการรับฟังความคิดเห็นและเกิดจากความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมกำหนดของครูผู้เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ทุกคนคาดหวังร่วมกัน ซึ่งนอกจากจะเป็นเครื่องชี้นำโรงเรียนไปสู่อนาคตที่คาดหวังแล้ววิสัยทัศน์ร่วมยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจ มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีพันธะผูกพัน มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้โรงเรียนพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสนใจต่อกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่าย ให้เวลาและให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น รับฟังความต้องการที่หลากหลายบนฐานของข้อมูลที่เปิดเผย ย้อนมองอดีต วิเคราะห์ปัจจุบัน และกำหนดภาพสำเร็จของอนาคตอย่างรอบด้านก่อนตัดสินใจ รวมทั้งต้องผลักดันให้วิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้นมีความหมาย دلใจสำหรับการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างจริงจัง นั่นคือทำให้เป้าหมายการทำงานของบุคลากรแต่ละคนสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายของโรงเรียน ทั้งนี้ควรครอบคลุมไปถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมายผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการต่างๆ ของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นอีกด้วย

2.2 ผลักดันยุทธศาสตร์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูอย่างจริงจังให้ปรากฏผลชัดเจน

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของโรงเรียนนอกจากจะประกอบด้วยยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน การพัฒนาสถานศึกษา การพัฒนาชุมชนและแหล่งเรียนรู้แล้ว ยังพบว่ามีกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งด้วยเสมอ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูอย่างจริงจังให้ปรากฏผลชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของครู การสนับสนุนทางวิชาการ การสนับสนุนทรัพยากรและสารสนเทศที่จำเป็น การกระจายอำนาจ การสอนแนะ การให้มีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ และการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ เป็นต้น หรืออาจจะเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้วยวิธีการอื่น ๆ ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของครู ทั้งนี้ในการดำเนินการนั้นพึงคำนึงถึงความยุติธรรมในการปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจ สร้างการยอมรับและเห็นคุณค่าของการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครูประกอบกันด้วย เนื่องจากหากครูไม่ยอมรับหรือไม่เห็นคุณค่าของการเสริมสร้างพลังอำนาจ และครูรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรมในการปฏิบัติแล้วนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูย่อมไม่สามารถบรรลุผลแห่งความต้องการได้

2.3 เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของตนที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

การดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู หรือการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาก็ตามต่างมีกระบวนการและขั้นตอนที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานอันเกิดจากการเห็นคุณค่าและยอมรับในเป้าหมายของการทำงานเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ครูยินดีเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา กิจกรรมอันเกิดจากการกระจายอำนาจ และกิจกรรมที่ครูได้ริเริ่มด้วยตนเอง รวมทั้งส่งผลให้ครูลงมือทำงานด้วยความเต็มใจ มุ่งมั่นทุ่มเทและรับผิดชอบ รวมทั้งการที่ครูตระหนักในคุณค่าของตนเองและคุณค่าของงานนั้น จะส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานอันเกิดจากความต้องการจากภายในจิตใจด้วยตัวครูเอง ทำให้เกิดความคงทนในการดำรงความมุ่งมั่นตั้งใจและลงมือทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยความรับผิดชอบ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรเสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของตนเองของครูที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา พร้อมทั้งสร้างความตระหนักในคุณค่าของงานที่มีต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพครูผ่านกระบวนการทำงาน และการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องด้วยการมอบหมายงานสำคัญที่มีความท้าทายให้ครูรับผิดชอบ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น สร้างแรงจูงใจด้วยการพูดให้ความเชื่อมั่น และสนับสนุนให้ครูได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างจริงจังและยุติธรรม

2.4 มอบหมายงานที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ครูให้ความเห็นว่าเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูด้วยเหตุที่การทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นการเพิ่มพลังอำนาจและเพิ่มระดับขีดความสามารถในการทำงานที่เกิดจากการร่วมแรงร่วมใจกันของสมาชิกในทีม ส่งผลให้มีโอกาสทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้มากกว่าการทำงานเพียงลำพัง นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังมีส่วนสนับสนุนให้บุคลากรในทีมเกิดการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการทำงานร่วมกัน นั่นคือครูได้เรียนรู้ทักษะการทำงานจากสมาชิกคนอื่น ๆ รวมถึงเรียนรู้ที่จะปรับตัว และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการยอมรับในความแตกต่างของเพื่อนร่วมงานแต่ละคน ทั้งในส่วนที่ดีที่ควรถือเป็นแบบอย่างและส่วนที่บกพร่องซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในโอกาสต่อไป รวมถึงเป็นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ ผู้ตามอย่างเหมาะสมแก่ครูซึ่งมีความจำเป็นต่อการทำงานในยุคปฏิรูปการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเปิดโอกาสการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและใส่ใจ โดยมอบหมายงานและภารกิจที่สำคัญให้ครูได้ทำงานเป็นทีม ให้ทีมได้รับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างยุติธรรม

2.5 ใช้ภาวะผู้นำในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูและมีอิทธิพลต่อการใช้ยุทธศาสตร์การทำงานของโรงเรียน ด้วยเหตุที่ผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำงานใกล้ชิดและมีอิทธิพลต่อครู ผู้บริหารคือผู้มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่สูงสุดในโรงเรียน มีอำนาจตามกฎหมายในการบริหารงานโรงเรียน แต่เหนือสิ่งอื่นใดภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลในการผลักดันให้ครูยินดีลงมือทำงานด้วยความเต็มใจและส่งผลต่อผลสำเร็จของงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรใช้ภาวะผู้นำในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูให้เหมาะสมกับความต้องการและความแตกต่างของครูแต่ละคน โดยในเบื้องต้นผู้บริหารต้องศึกษาและวิเคราะห์ครูเป็นรายบุคคล ให้ทราบถึงศักยภาพด้านการทำงาน เป้าหมายการทำงาน รวมถึงลักษณะนิสัยใจคอ ทักษะคิด และความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู พร้อม ๆ กับการเรียนรู้ที่จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้สามารถเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณลักษณะความเป็นผู้นำ การเป็นแบบอย่างที่ดี การแสดงพฤติกรรมของผู้นำ การใช้รูปแบบการตัดสินใจ และการใช้แบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามสถานการณ์ เป็นต้น

2.6 ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานและเสริมสร้างวัฒนธรรมหลักขององค์การที่เอื้อต่อการทำงาน

องค์ประกอบด้านบุคคลมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู รวมทั้งมีบทบาทต่อการใช้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ทั้งนี้ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศการทำงานหรือบรรยากาศขององค์การ รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์การเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึก ทศนคติ การแสดงพฤติกรรม และการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในปรากฏการณ์ ดังนั้นในการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนจึงควรร่วมมือกันสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้น โดยการสนับสนุนให้มีการสื่อสารแบบเปิด เป็นการสื่อสารแบบสองทาง สนับสนุนค่านิยมของความเป็นประชาธิปไตย การยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันบนพื้นฐานของเหตุและผล มีความโปร่งใสและเปิดเผยข้อมูล มีการใช้อำนาจและอิทธิพลในองค์การในระดับที่เหมาะสม ไม่สร้างความแตกแยกและอวยุติธรรม มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยความเป็นมิตร แสดงออกด้วยความปรารถนาดี จัดกิจกรรมสานสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียนตามโอกาส สร้างบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย สนุกสนาน รวมถึงควรเสริมสร้างวัฒนธรรมหลักขององค์การที่ทุกคนยอมรับร่วมกันอยู่แล้วนั้นให้เข้มแข็งและให้ได้มีบทบาทในการผลักดันการทำงานของโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เช่น ส่งเสริมค่านิยมในความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู ค่านิยมการร่วมมือกันทำงาน และการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นต้น ซึ่งนอกจากจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานแล้วยังเป็นการเสริมสร้างความผูกพันและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแก่ครูได้อีกทางหนึ่ง

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัย

3.1 การใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้อาจทำให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่ยังไม่ชัดเจนเพียงพอในบางประเด็น ทั้งนี้อาจเกิดจากผู้วิจัยตั้งประเด็นคำถามการวิจัยไว้กว้าง เพื่อให้ครอบคลุมปรากฏการณ์ในหลายแง่มุมซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจำนวนมาก ส่งผลให้ผู้วิจัยตีความเพื่อสร้างโมเดลจากข้อมูลที่ให้รายละเอียดได้ไม่มากเท่าที่ควร ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปอาจนำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบอื่นๆ และการวิจัยแบบผสมผสานวิธีการมาใช้ในการศึกษาเพื่อเพิ่มความลึกซึ้งและเกิดความแจ่มชัดของทฤษฎีมากยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นการวิจัยเพื่อต่อยอดโดยใช้ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนาตัวชี้วัดด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ยุทธศาสตร์และบทบาทของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่ยั่งยืน กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้สู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาบนฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู เป็นต้น

3.2 ศึกษาปรากฏการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในพื้นที่วิจัยอื่นๆ ในบริบทที่แตกต่างกันเพื่อตรวจสอบ ยืนยันข้อค้นพบ และค้นหาข้อค้นพบใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู เงื่อนไขเชิงสาเหตุ ยุทธศาสตร์ที่ใช้ เงื่อนไขเชิงบริบทและเงื่อนไขสอดแทรกที่มีอิทธิพลต่อยุทธศาสตร์ รวมถึงผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบความเหมือน ความแตกต่างซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่มีความเข้มแข็งและเป็นพื้นฐานที่จะพัฒนาสู่การกำหนดนโยบายให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติในแต่ละพื้นที่ แต่ละบริบทต่อไป

3.3 การใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากถือได้ว่าผู้วิจัยคือเครื่องมือหลักที่สำคัญที่สุดที่จะทำได้ผลการวิจัยที่มีคุณภาพ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนั้น

ผู้วิจัยจึงต้องได้รับการพัฒนาให้มีความเข้าใจกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพและการใช้ระเบียบวิธีวิจัยนี้ อย่างถ่องแท้ รวมถึงผู้วิจัยต้องมีการเตรียมความพร้อมให้มีทักษะ ความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมตนเองให้มีความไวเชิงทฤษฎีโดย การศึกษาองค์ความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ รวมถึงศาสตร์ในสาขาอื่นๆ เพื่อให้เกิดมุมมองและโลกทัศน์อย่างรอบด้าน ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการตีความปรากฏการณ์ได้อย่างลุ่มลึก ควรศึกษาระเบียบวิธี วิจัยให้กระจ่างชัด ฝึกปฏิบัติการใช้เทคนิควิธีและศิลปะในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลและด้วย วิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามความหมายของสิ่งที่เกิดขึ้นตามมุมมองของผู้ที่อยู่ใน ปรากฏการณ์มากที่สุด ฝึกฝนให้มีความชำนาญในการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ภาคสนาม รวมถึงต้องมีความ เพียรพยายามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลซึ่งต้องใช้เวลาอยู่ในพื้นที่วิจัยเป็นระยะนานเพียงพอที่จะทำได้ข้อมูลที่มีคุณภาพและครอบคลุมประเด็นที่ศึกษาเพื่อการนำเสนอเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีต่อไป

