

สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้การวิจัยแบบสนทนากลุ่มในการศึกษาสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในตัวครู และเพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1. สรุปผลวิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้จัดกลุ่มสนทนาทั้งหมด 4 กลุ่ม มีครูเข้าสนทนาทั้งหมด 28 คน ดำเนินการสนทนา 2 วัน ๆ ละ 2 กลุ่มในภาคเช้าและภาคบ่ายโดยใช้เวลาในการสนทนาเฉลี่ยกลุ่มละประมาณ 2 ชั่วโมง การสนทนาดำเนินการไปตามคำถามหลักในแนวทางการสนทนากลุ่มที่สร้างขึ้นโดยมีการเพิ่มเติมคำถามขยายในแต่ละกลุ่มตามสถานการณ์ การสนทนาในกลุ่มแรกจัดในห้องประชุมของโรงเรียนและใช้ภาษากลางในการสนทนา ทำให้การสนทนาไม่ราบรื่นนักเพราะมีความรู้สึกเป็นทางการจากสถานที่และภาษาที่ใช้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเปลี่ยนมาใช้สถานที่ของชุมชนที่ห่างไกลคนในสนามกลางแจ้งและใช้ภาษาท้องถิ่น (ภาษาอีสาน) ในการสนทนากลุ่มต่อ ๆ มา ซึ่งทำให้การสนทนาดำเนินไปด้วยความราบรื่นยิ่งขึ้น หลังจากการสนทนาแต่ละกลุ่มจบลงคณะผู้วิจัยได้สรุปผลและแสดงความคิดเห็นร่วมกันทันทีเพื่อเป็นการช่วยให้ผู้วิจัยทำความเข้าใจในสถานการณ์ คำพูด และกริยาท่าทางของผู้ร่วมสนทนาได้อย่างชัดเจน

การยืนยันผลสรุปในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำผลสรุปที่ได้จากการสนทนากลุ่มกลับไปยืนยันผลสรุปเพื่อให้เกิดความกระจ่างยิ่งขึ้นในความสอดคล้องของข้อมูลและการตีความของผู้วิจัยโดย

- 1) การยืนยันผลสรุปกับผู้ให้ข้อมูลในองค์กร โดยสุ่มสัมภาษณ์ครูที่เคยเข้าร่วมสนทนา จำนวน 5 คน
- 2) การยืนยันผลสรุปกับบุคคลนอกองค์กร โดยนำผลสรุปไปสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนคือ หัวหน้าสำนักงานโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของจังหวัด และผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารของโรงเรียนใกล้เคียงกับโรงเรียนที่ศึกษาอีกหนึ่งโรงเรียน
- 3) จัดกลุ่มสนทนาติดตามอีกหนึ่งกลุ่ม
- 4) ตรวจสอบตามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และ
- 5) ตรวจสอบเส้าด้านผู้วิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและการตีความสร้างข้อสรุป โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป "The Ethnograph" มาช่วยในการจัดหมวดหมู่ข้อมูล

2. สรุปผลการศึกษา

2.1 สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและความเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่องในตัวครู

จากการศึกษาพบว่า ครูในโรงเรียนที่ศึกษามีสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
และความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สภาพเดิม	สภาพที่เปลี่ยนแปลง
1. ด้านทัศนคติ - ท้อแท้ หมัดไฟ - ทำงานแบบไร้จุดหมาย - ขาดความกระตือรือร้นใน การเรียนรู้และพัฒนา	- มีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น - มุ่งแก้ปัญหามากกว่าท้อแท้ หมัดไฟ - มีความตระหนักในบทบาทและสถานภาพ - มีการเรียนรู้ พัฒนาตนเองและงานในหน้าที่ - มุ่งเทในการทำงานเพื่อนักเรียนและโรงเรียน - มีความยึดมั่นผูกพันในโรงเรียน
2. ด้านความสัมพันธ์ - เคลือบแคลงสงสัยกัน - ขาดความจริงใจ - นินทาว่าร้าย - อยู่กันเป็น "ก๊ก"	- ให้ความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น - ให้เกียรติ ให้อำนาจ และยอมรับความผิดพลาดของกันและกัน - เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียนมากขึ้น - แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการเรียนรู้ระหว่างกัน - ช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว - มุ่งเน้นกระบวนการทำงานและการเรียนรู้
3. ด้านโครงสร้างและระบบ - ราบอำนาจ - ระบบพรรคพวก - ปกปิดข้อมูลข่าวสาร - ขัดแย้งกับชุมชน	- ระบบความดีความชอบมีเกณฑ์พิจารณาที่ชัดเจนและทุกคนรับรู้ - ระบบการยกย่องชมเชยสามารถสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู - ระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพ - สร้างและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม - กระจายงาน กระจายอำนาจ ให้อิสระและมีส่วนในการตัดสินใจ - ความสัมพันธ์และการทำงานกับชุมชนมีลักษณะสร้างสรรค์

2.2 ปัจจัย เงื่อนไขและกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคนในองค์กรที่เป็นโรงเรียนมีสิ่งที่จะต้องศึกษา และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้อยู่ 4 ประการคือ

1. เงื่อนไขขององค์กร ในบริบทของโรงเรียนประถมศึกษาจะมีเงื่อนไขขององค์กรที่สำคัญอยู่ 3 ประการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในลักษณะการปรับปรุงพัฒนาองค์กร คือ

1.1 ผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นนักประชาธิปไตย มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล บริหารงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของคน ตลอดจนมีภาวะผู้นำในการปรับปรุงและพัฒนาเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย มีความยืดหยุ่นในการบริหารและรู้จักใช้กลยุทธ์ในการพลิกภาวะปัญหาที่รุนแรงเข้าไปเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรได้

1.2 ระบบการสนับสนุนจากภายนอก ซึ่งเป็นภาระกระตุ้นและส่งเสริมการร่วมกันปฏิบัติงานของคนในโรงเรียนและการร่วมกันปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียน หน่วยงานภายนอกและชุมชน รวมไปถึงการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างและระบบต่าง ๆ ของโรงเรียน

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เมื่อชุมชนมีการเปลี่ยนแปลง สถานภาพ ทำให้ชุมชนเกิดความคาดหวังในบทบาทของโรงเรียนและเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งนำไปสู่การยกระดับสถานภาพของโรงเรียนในสังคมภายนอก

2. การสร้างกระบวนการปรับปรุงพัฒนาองค์กร เมื่อองค์กรประสบปัญหาหรือค้นพบอุปสรรคก็ควรวางการทำงานในด้านต่าง ๆ องค์กรต้องมีกระบวนการปรับปรุงพัฒนาในสิ่งเหล่านี้

2.1 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ให้ทุกคนได้รับฉันทชอบและความคุมการทำงานในหน้าที่ด้วยตนเองอย่างมีอิสระเต็มที่

2.2 ใช้หลักการบริหารโดยความร่วมมือให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการทุกอย่างของโรงเรียน

2.3 ปรับปรุงระบบการดำเนินการของโรงเรียน เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบพิจารณาความดีความชอบ ระบบทีมงาน หรือระบบการยกย่องชมเชย เป็นต้น

2.4 สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ทุกระดับเพื่อให้ครูได้พัฒนางานและตนเอง

2.5 ปรับปรุงบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน โดยนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงานและกระตุ้นการเรียนรู้

2.6 ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของคน โดยเน้นกระบวนการทำงาน กระบวนการแก้ปัญหา และการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่

- 2.7 สนับสนุนทรัพยากรและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง
- 2.8 ปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกับชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ
- 2.9 ยกย่องสถานภาพขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอก

3. ปัจจัยที่มีผลต่อพลังอำนาจของครู ในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและให้สิ่งเหล่านั้นเข้าไปในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

- 3.1 อิสระในการทำงาน ให้ครูได้คิดและลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง อย่างสมัครใจ
- 3.2 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ให้มีความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียม
- 3.3 การมีส่วนร่วมในการควบคุมสิ่งที่มีผลต่อครูและในงานที่ครูรับผิดชอบ
- 3.4 บรรยากาศในการทำงาน โดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่อำนวยความสะดวกให้ครู
- 3.5 สร้างและทำงานเป็นทีมในระดับสายชั้นและโครงการต่าง ๆ
- 3.6 ข้อมูลย้อนกลับที่มีประโยชน์ และสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร
- 3.7 การยกย่องยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในงานที่ครูปฏิบัติ
- 3.8 ขวัญกำลังใจและรางวัลในผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน
- 3.9 โอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3.10 ให้เกียรติและไว้วางใจในบทบาทและการทำงานจากผู้บริหาร
- 3.11 ยอมรับความผิดพลาด โดยผู้บริหารและครูร่วมกันรับผิดชอบ

4. การรูงใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

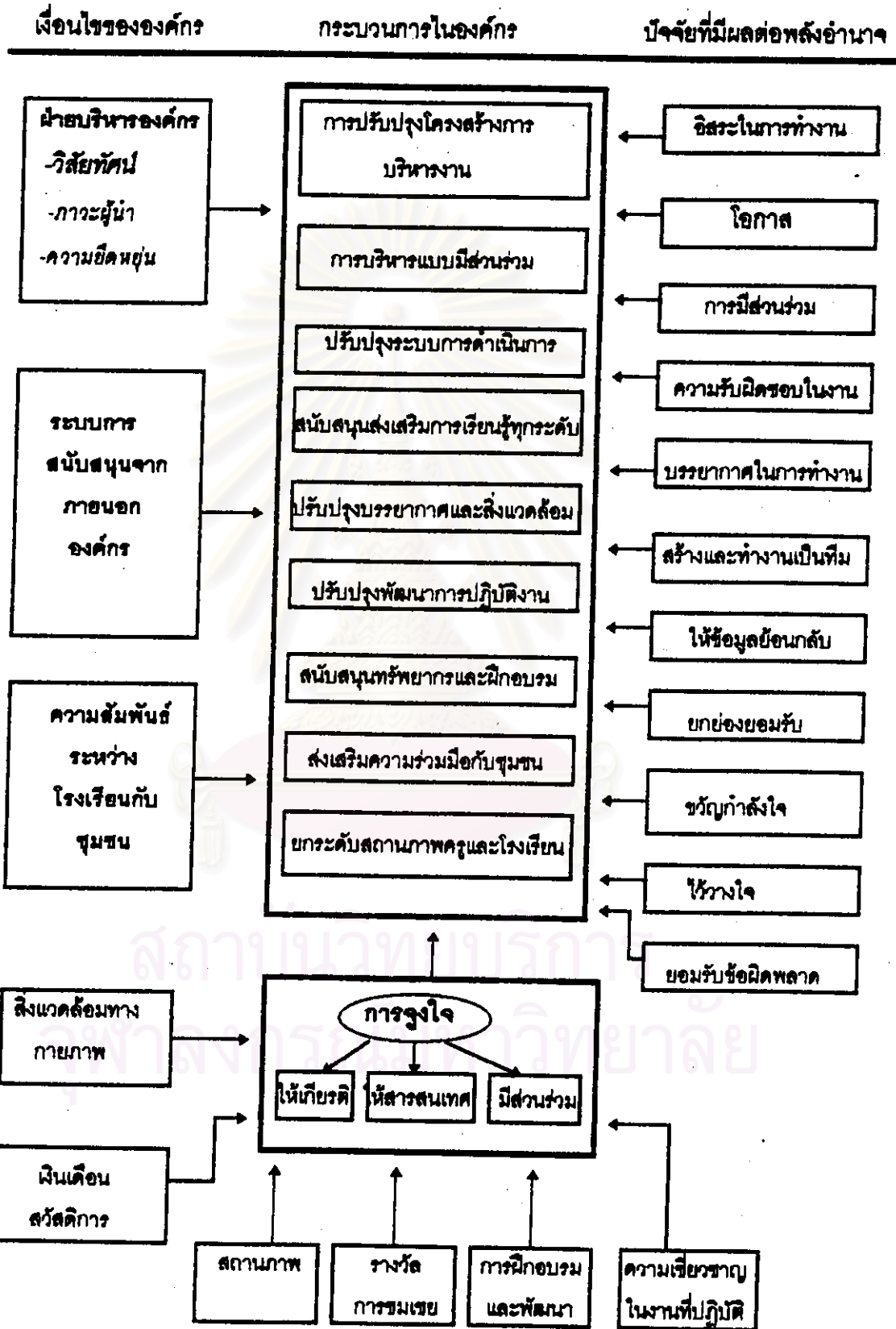
4.1 **สิ่งรูงใจ** สิ่งรูงใจที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ก็คือ 1) รางวัลและการชมเชย 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา 3) สถานภาพ 4) ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ 5) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่นอาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ และ 6) เงินเดือนสวัสดิการ

4.2 **หลักการรูงใจ** การรูงใจให้ครูเกิดแรงรูงใจที่จะทำงานต้องยึดหลักการสำคัญ 3 ประการคือ

- 1) ให้เกียรติกับทุกคน
- 2) ให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นอย่างเปิดเผยและเป็นระบบ
- 3) ให้การมีส่วนร่วม

จากปัจจัย เงื่อนไขและกระบวนการปรับปรุงพัฒนาทั้งหมดที่กล่าวมาสามารถสรุปเป็นรูปแบบ (model) ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 9 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ



อภิปรายผลการวิจัย

ในงานวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจอยู่ 2 ประเด็น ประเด็นแรกคือระเบียบวิธีวิทยา การวิจัยที่ใช้ในการศึกษาคือการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม และประเด็นที่สองคือ ข้อความรู้ในเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ได้รับจากการศึกษา ซึ่งในการอภิปรายผลการวิจัยจะรอกกล่าวใน ส่วนนี้

ประเด็นที่ 1 วิธีการวิจัยที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับองค์กร (organizational study) ในบริบทเฉพาะใน ประเด็นที่ทุกคนในองค์กรได้รับรู้ความเป็นมา พบเห็นปัญหาและอุปสรรค และลงมือปฏิบัติเพื่อ แก้ไขปรับปรุงในช่วงระยะเวลาต่อเนื่องยาวนานเพียงพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้าน ทักษะและพฤติกรรมของคน หรือในด้านบรรยากาศ ความสัมพันธ์ โครงสร้างและระบบต่าง ๆ ขององค์กรได้ ซึ่งส่วนนี้คือ "ประสบการณ์ร่วมกันในองค์กร" ที่ทุกคนได้ร่วมกันรับมา ดังนั้นวิธี การที่ใช้ศึกษาจึงต้องเป็นวิธีการที่สามารถเจาะลึก ค้นหา และอธิบาย "ประสบการณ์ที่ได้ ร่วมกันรับมา" ของทุกคนนั้นได้อย่างละเอียด ลึกซึ้ง และเป็นระบบ จึงจะทำให้ผู้วิจัยเข้าใจสภาพ ปัญหา ปัจจัย เงื่อนไขทุกอย่างในองค์กรได้อย่างชัดเจนและเที่ยงตรง

ในประเด็นนี้ผู้วิจัยขอเสนอมุมมองจากประสบการณ์สนามของการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเห็นว่า การใช้การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Research) เป็นวิธีการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรใน ลักษณะนี้มีความเหมาะสมและเพียงพอ ด้วยเป็นกระบวนการกลุ่มที่นำคนที่มีประสบการณ์ ร่วมกันมา "นั่งจับเข่าคุยกัน" ในประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยสนใจ โดยการคัดเลือกกลุ่มนอกจากจะ คำนึงถึงคุณลักษณะต่าง ๆ แล้วยังต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของผู้เข้าร่วมสนทนาที่จะนั่งคุยกัน ด้วยความสบายใจ นอกจากนี้การจัดการทุกอย่างต้องมีความยืดหยุ่นและผ่อนคลายเป็นไม่ว่าจะเป็น เวลา ภาษา สถานที่ การวางตัว หรือลำดับก่อนหลังของคำถามและการพูด สิ่งเหล่านี้คือตัว กระตุ้นให้ทุกคนอยากพูด อยากแสดงความคิดเห็นของตนเองออกมา ซึ่งเป็นความเคลื่อนไหวที่ เกิดขึ้นภายในกลุ่มและเมื่อทุกอย่างเริ่มต้นและดำเนินไปอย่างราบรื่น "ประสบการณ์ร่วมกันใน องค์กร" ก็จะมีพลังไหล พรั่งพรูออกมาอย่างจริงใจ และไม่สามารถคาดเดาได้ว่าใครจะพูดอะไรอาจ จะมีทั้งช่วยกันเล่าข้อเท็จจริง ชัดแจ้งในความคิดเห็น ให้มุมมองของแต่ละคน หรือลงความเห็น ในสิ่งที่รับรู้ ทุกอย่างทีกล่าวมาก็คือสิ่งที่พบในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้และน่าจะเป็นข้อได้เปรียบอย่าง ชัดเจนของการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Race และคณะ (1994) ที่ใช้

การสนทนากลุ่มประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในบริษัทซึ่งพบว่าเป็นวิธีการที่มีความเหมาะสม ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมเพียงพอและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามีการวิจัยที่ใช้การสนทนากลุ่มศึกษาเกี่ยวกับองค์กรราชการก็ยังไม่ปรากฏผลการศึกษาโดยตรง ซึ่งองค์กรราชการน่าจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจบางประการ และในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยก็ตั้งข้อสังเกตไว้เช่นกัน กล่าวคือในการจัดสนทนากลุ่มในองค์กรลักษณะนี้สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มคือลักษณะกลุ่มโดยธรรมชาติในองค์กรที่เรียกกันว่า "ก๊อ" เพราะการคัดเลือกตามตัวแปรคุณลักษณะที่ผู้วิจัยกำหนดมาจากผลการวิจัยหรือทฤษฎีต่าง ๆ อาจจะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมและตรงกับการรวมกลุ่มโดยธรรมชาติดังกล่าว การเข้าสู่สนามเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารและทุกคนในองค์กรแตกต่างจากการวิจัยเชิงคุณภาพอื่น ๆ ที่ต้องใช้เวลานานในสนาม แต่การวิจัยแบบสนทนากลุ่มควรใช้เวลาไม่มากเกินไปจนทุกคนหมดความอยากรู้หรืออยากเห็น และไม่เหนื่อยเกินไปจนทุกคนสงสัยไม่ไว้ใจ แต่ควรจะสามารถทำความเข้าใจสภาพทั่วไป ได้ข้อมูลเบื้องต้น และตรวจสอบคุณลักษณะคนที่เข้าร่วมกลุ่มสนทนาได้เพียงพอ นอกจากนี้การเข้าสู่สนามอย่างเปิดเผยเป็นทางการจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี การวางตัวที่เหมาะสม สุภาพ ให้นเกียรติ เป็นกลางและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนไม่ให้ความสนใจหรือความสำคัญกับคนใดคนหนึ่ง ในองค์กรมากเกินไป สิ่งเหล่านี้จะทำให้การดำเนินการจัดสนทนาเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้เข้าร่วมสนทนามีความรู้สึกผ่อนคลาย ปราศจากความเคลือบแคลงสงสัย และเห็นความสำคัญของการวิจัยและเต็มใจที่จะให้ข้อมูล

ประเด็นที่ 2 ข้อความรู้ในเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจ

มโนทัศน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) เป็นปรากฏการณ์ที่มีความหลากหลายซับซ้อน เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นอยู่กับบริบททางสังคม วัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ จากข้อค้นพบในการศึกษาในครั้งนี้ก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ การที่จะอธิบายความหมาย รูปแบบและกระบวนการลงมือปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรราชการที่เป็นโรงเรียนประถมศึกษานั้น จะต้องมองลึกเข้าไปถึงส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยเงื่อนไข กระบวนการทั้งหมดขององค์กรที่ดำเนินการและเปลี่ยนแปลงพัฒนามาอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาหนึ่งจนกระทั่งว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือพัฒนาขึ้นตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kanpol (1990) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในสถาบัน

การศึกษาและ Scott และ Jaffe (1991) ที่ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจไว้ ซึ่งข้อค้นพบครั้งนี้สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. เงื่อนไขขององค์กรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

เงื่อนไขของโรงเรียนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงก็คือ (1) ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการมองปัญหาและการคิดค้นวิธีการแก้ไข สามารถใช้กลยุทธ์ในการพลิกปัญหาเป็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร ต้องมีภาวะผู้นำที่จะนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย และมีความยืดหยุ่นในการบริหารโดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูในการดำเนินงานของโรงเรียนทุกระดับ ซึ่งหมายถึงการมีรูปแบบการบริหารแบบวงจรนั่นเอง (2) ระบบการสนับสนุนจากภายนอกที่โรงเรียนเข้าสู่โครงการพิเศษคือ โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ ทรัพยากรและการฝึกอบรมนอกเหนือไปจากการจัดสรรตามปกติ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นและสนับสนุนการร่วมกันปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียน หน่วยงานจากภายนอก และชุมชน และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของชุมชนทำให้โรงเรียนเปลี่ยนสถานภาพไปด้วย

จากข้อค้นพบนี้ แสดงถึงบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรอย่างชัดเจนนั่นคือ ในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารมีความสำคัญและมีบทบาทค่อนข้างสูงในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรราชการที่มีระเบียบหรือบังคับของทางราชการมาเกี่ยวข้อง ดังนั้นสถานภาพของครูจึงไม่ใช่ลูกจ้างขององค์กรนั้นโดยตรงแต่เป็นลูกจ้างของทางราชการซึ่งต้องปฏิบัติตนในระเบียบวินัยข้าราชการ ไม่ใช่ระเบียบวินัยที่กำหนดจากองค์กร ผู้บริหารก็เป็นผู้บังคับบัญชาที่สามารถให้คุณให้โทษได้ สิ่งนี้จึงเป็นเสมือนกรอบของการบริหารที่การปรับปรุงพัฒนาทุกอย่างในโรงเรียนต้องขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความยืดหยุ่นในการบริหารค่อนข้างสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lacey และคณะ (1991) ที่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูขึ้นอยู่กับ การรับรู้และเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียน และแนวคิดของ Whalley (1992) ที่เสนอว่า ผู้บริหารต้องมีบทบาทและภาวะผู้นำที่สร้างสรรค์จึงจะทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจจะประสบความสำเร็จ

โรงเรียนประถมศึกษาที่มีลักษณะขององค์กรอีกประการหนึ่งที่น่าสนใจ คือ โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนค่อนข้างสูง เงื่อนไขนี้น่าจะเป็นลักษณะเฉพาะด้านค่านิยมของสังคมไทย โดยเฉพาะสังคมชนบทที่มีความเกี่ยวข้องกับโรงเรียนมาตั้งแต่อดีต โดยเฉพาะโรงเรียนที่ศึกษาในครั้งนี้อยู่ตั้งมาแล้วเกือบ 80 ปี ด้วยเหตุนี้แทบทุกคนในชุมชนจึงเคยเรียนหรือมีลูกหลานกำลัง

เรียนในโรงเรียนแห่งนี้ ความรู้สึกผูกพันเป็นเจ้าของและคิดว่าโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนจึงมีอยู่สูง ดังนั้น เวื่อนไร่นี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานของครูและทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน

เงื่อนไขที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ โครงการหรือกิจกรรมพิเศษที่กำหนดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานบังคับบัญชา องค์กรภายนอกหรือจากภายในโรงเรียนเอง ซึ่งจะทำให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนส่งเสริมด้านงบประมาณ ทรัพยากรและการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น ในสภาพความเป็นจริงของโรงเรียนประถมศึกษางบประมาณหรือทรัพยากรที่ได้รับจัดสรรเพื่อจัดการศึกษาและพัฒนาโรงเรียนในแต่ละปีมีน้อยมาก การฝึกอบรมพัฒนาครูก็มีน้อยไม่ทั่วถึงอีกทั้งไม่มีการสนับสนุนด้านงบประมาณเท่าที่ควร การฝึกอบรมส่วนใหญ่ครูต้องเสียค่าใช้จ่ายเอง ดังนั้นเมื่อมีโครงการพิเศษที่สนับสนุนงบประมาณทรัพยากรและการฝึกอบรมเข้ามาเป็นพิเศษประกอบกับผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำในการพัฒนา และได้รับการสนับสนุนจากชุมชนจึงเป็นตัวกระตุ้นสำคัญให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในโรงเรียน

2. กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง

เมื่อองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงคำถามที่สำคัญก็คือ จะเปลี่ยนแปลงอะไร? ข้อค้นพบเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาคั้งนี้ในลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจ ก็คือ การปรับปรุงพัฒนาทั้งหมด 9 ด้านคือ 1) ด้านโครงสร้างการบริหารที่กระจายอำนาจ 2) ใช้รูปแบบการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วม 3) ปรับปรุงระบบการดำเนินการโดยเน้นทีมงาน การติดต่อสื่อสาร การยกย่องยอมรับและขวัญกำลังใจ 4) การสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของครู 5) ปรับปรุงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 6) พัฒนาสภาพการปฏิบัติงาน 7) สนับสนุนงบประมาณทรัพยากรการฝึกอบรมทักษะและความรู้ในการทำงาน 8) ส่งเสริมความร่วมมือจากชุมชน และ 9) ยกสถานภาพของโรงเรียน

ข้อค้นพบในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนในด้านที่ 1 ถึงด้านที่ 7 นั้น สอดคล้องกับแนวคิดและรูปแบบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น แนวคิดปิรามิดอำนาจของ Tracy (1990) แนวคิดของ Scott และ Joffe (1991) และรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kinlaw (1995) ในลักษณะที่ผสมผสานกัน แต่ในด้านที่ 8 การส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน และ 9) การยกระดับสถานภาพของโรงเรียน เป็นที่น่าสังเกตว่ากระบวนการนี้น่าจะเป็นรูปแบบเฉพาะของโรงเรียนประถมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบริบทของวัฒนธรรม ค่านิยมของสังคมไทยดังที่ได้ในอธิบายไว้ในส่วนของเงื่อนไของค์กรข้างต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากระบวนการ

ปรับปรุงพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียนนั้น นอกเหนือไปจากการปรับปรุงพัฒนาตามแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของต่างประเทศแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับชุมชนของโรงเรียน และสถานภาพของครูและโรงเรียนในสังคมภายนอกด้วย

3. ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ข้อค้นพบในส่วนของปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่พบในครั้งนี้อยู่ในรูปสอดคล้องกับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในต่างประเทศ คือ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน ขวัญกำลังใจ ข้อมูลย้อนกลับ การสนับสนุนส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การยกย่องยอมรับ การสร้างทีมทำงาน อีตระในการทำงาน โอกาสพัฒนาตนเอง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การให้ความรับผิดชอบในงาน นอกจากนี้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยังพบว่า มีปัจจัยสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูเพิ่มเติมจากที่กล่าวมาอีกสองปัจจัยคือ การให้เกียรติและความไว้วางใจ และการยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าว Tracy (1990) ได้กำหนดไว้ในรูปแบบปิรามิดอำนาจเช่นกันแต่ยังไม่ปรากฏผลการศึกษาวิจัยที่เป็นการยืนยันแนวคิดดังกล่าว

สาเหตุที่การให้เกียรติและความไว้วางใจมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู น่าจะมาจากการวัฒนธรรม ค่านิยมของสังคมไทยที่ยกย่องในสถานภาพของครู โดยถือว่า ครูเป็นปูชนียบุคคล และเป็นอาชีพที่มีเกียรติ ซึ่งครูเองก็ตระหนักสิ่งเหล่านี้ ดังนั้นการให้เกียรติและให้ความไว้วางใจในการทำงานจึงมีความสำคัญ นอกจากนี้ภาระงานของครูประถมศึกษาที่มีมากมายไม่เฉพาะงานสอนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงงานสนับสนุนการสอน งานธุรการ งานอนามัย หรืองานกิจกรรมโครงการพิเศษอื่น ๆ อีกด้วย ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับเด็ก ผู้ปกครองหรือหน่วยงานต่าง ๆ จำนวนมาก ครูต้องใช้ความสามารถและความพิถีพิถันค่อนข้างสูงเพื่อให้งานบรรลุผล และสร้างความพึงพอใจให้กับทุกคน ดังนั้น การที่ฝ่ายบริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการทำงานจึงเป็นปัจจัยอีกอย่างหนึ่งในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของครูและโรงเรียน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้รับผิดชอบสามารถนำผลการศึกษานี้ไปพิจารณาวิเคราะห์กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับโรงเรียนต่าง ๆ ได้

2. "ผู้บริหารโรงเรียน" คือ บุคลากรที่น่าจะให้ความสนใจในเรื่องนี้มากที่สุดทั้งนี้ เพราะเป็นผู้ที่สามารถนำแนวคิดนี้ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนได้มากที่สุด ซึ่งลักษณะ ของผู้บริหารที่เหมาะสมตามแนวคิดนี้ก็คือ ต้องเป็นนักประชาธิปไตย มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา ภาวะผู้นำสูง มีความยืดหยุ่นในการบริหารโดยเน้นการมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียน และร่วมมือ กับชุมชนและหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาการปฏิบัติงานของโรงเรียน

3. ผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าชุมชนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาโรงเรียนดังนั้น ควรส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้เติบโตด้วยกัน โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของจัดการศึกษาและการดำเนินงาน ต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยสร้างกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ คำนึงถึง ความต้องการร่วมกันและความต้องการเฉพาะของแต่ละฝ่าย เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีและ ระดมความคิดตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ในการพัฒนาการศึกษา

4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนควรมีโครงการพิเศษที่เป็นการกระตุ้น พัฒนาและส่งเสริมการทำงานและการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่องซึ่งไม่ใช่เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับครูจากงาน ประจำ

5. เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจครูเป็นแนวคิดที่มีการศึกษาวิจัยแพร่หลายในต่าง ประเทศ แต่ยังคงถือว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับการจัดการศึกษาของไทย ดังนั้นควรมีการเผยแพร่ และ สนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยให้มากขึ้นเพื่อสร้างองค์ความรู้และสามารถนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาของประเทศต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

ด้านเนื้อหา

1. ควรมีการศึกษาแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในบริบทต่าง ๆ ให้หลากหลาย มากยิ่งขึ้นเช่น ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หรือสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อสร้างองค์ความรู้และ พัฒนาแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูให้มีความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ กับสภาพของโรงเรียนต่าง ๆ ของไทยต่อไป โดยการศึกษานในอนาคตควรเพิ่มความสำคัญของการ ใช้แนวคิดทางซีกโลกตะวันออกอธิบายความคิดรวบยอดของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

2. ควรมีการวิจัยและพัฒนารูปแบบ (model) การเสริมสร้างพลังอำนาจ แล้วนำไปทดลอง ใช้กับโรงเรียนโดยตรง รวมไปถึงการวิจัยเปรียบเทียบและประเมินผลการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตามรูปแบบต่าง ๆ