****

**รายงาน เรื่อง การวิเคราะห์และสังเคราะห์บทความเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษา**

**โดยนายประชัน ศรีเคนขันธ์**

**ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ**

**โรงเรียนบ้านสงเปือยฮ่องเดื่อ**

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1**

**คำนำ**

 เอกสาร “รายงาน เรื่อง การวิเคราะห์และสังเคราะห์บทความเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษา” เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานของตนเอง ของข้าพเจ้านายประชัน ศรีเคนขันธ์ ตำแหน่งครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้าน สงเปือยฮ่องเดื่อ ประจำภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2555 ซึ่งผู้จัดทำได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับได้แก่ การวิเคราะห์บทความจำนวน 5 เรื่อง และการสังเคราะห์บทความเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษา

 การจัดทำรายงานครั้งนี้ ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสงเปือยฮ่องเดื่อคณะครู

ประชัน ศรีเคนขันธ์

10 ตุลาคม 2555

**สารบัญ**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **หน้า** |
| คำนำ.................................................................................................................................... | ก |
| สารบัญ................................................................................................................................ | ข |
| การวิเคราะห์บทความ บทความที่ 1 เรื่อง ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต | 2 |
| การวิเคราะห์บทความ บทความที่ 2 เรื่อง ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียน | 3 |
| การวิเคราะห์บทความ บทความที่ 3 เรื่อง ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ : The Formative Leadership | 4 |
| การวิเคราะห์บทความ บทความที่ 4 เรื่อง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา : Transformation Leadership in Education | 5 |
| การวิเคราะห์บทความ บทความที่ 5 เรื่อง มาเป็น “ผู้นำที่ Empowerment” กันเถอะ | 6 |
| การสังเคราะห์บทความ....................................................................................................... | 8 |
| บรรณานุกรม...................................................................................................................... | 10 |
| ภาคผนวก |  |
|  ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ | 12 |
|  ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ : The Formative Leadership | 49 |
|  ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา : Transformation Leadership in  Education | 65 |
|  มาเป็น “ผู้นำที่ Empowerment” กันเถอะ | 74 |
|  |  |
|  |  |

**การวิเคราะห์บทความ**

**การวิเคราะห์บทความ**

**บทความที่ 1 เรื่อง ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต**

 การเลือกรูปแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ผู้บริหารจำเป็นจะต้องประเมินสถานการณ์ องค์ประกอบขององค์กร และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีค่านิยมของตนเองเป็นตัวกำหนด ส่วนข้อสรุปของภาวะผู้นำที่ยอมรับกันค่อนข้างมากและใกล้เคียงตรงอันอย่างหนึ่งคือ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะการนำ เป็นผู้ชักนำ จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ ต่อผู้อื่นให้กระทำ หรือกระตุ้นให้ หรือชี้นำให้ผู้อื่นยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่ต้องการ และการใช้อิทธิพลนั้นจะประสบผลสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ที่แตกต่างกัน แต่จุดเน้นที่แท้ของภาวะผู้นำนั้น อยู่ที่การมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) ในการบริหารและการจัดการงานที่รับผิดชอบ

 ส่วนการมีภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้น ยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่การที่สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นสถานศึกษานั้นจะต้องเป็นองค์การที่มีสภาวะของตัวเองเป็นแบบพลวัต (Dynamics) และภาวะผู้นำของสถานศึกษานั้น จะมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก นั่นหมายถึง ผู้บริหารนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งในการทำงานหรือภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ (Task Function) และความสามารถในกระบวนการทำงานตามภารกิจ (Process Function) ที่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่สำคัญอีกอย่างของผู้บริหารสถานศึกษา นั่นคือ การมีภาวะเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership หรือ Academic Leader) เพราะวงการการศึกษาให้ความเคารพเชื่อถืออย่างจริงจังในการที่เป็นผู้นำมีฐานแน่นทางวิชาการเป็นหลัก

**การวิเคราะห์บทความ**

**บทความที่ 2 เรื่อง ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้**

 การปฏิรูปการศึกษาจะต้องปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและครูผู้สอนเป็นหลัก เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่การเป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ หรือ The Learning School” โดยจัดให้มี “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional Community” ซึ่งในการนำสถานศึกษาไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้มีแนวทางในการดำเนินใน 4 ด้าน คือ 1) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือสถานศึกษาจะต้องพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้โดยการจัดการเรียนการสอน ต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การดำเนินงานต้องทำอย่างหลากหลาย ทุกคนช่วยกันหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม และต้องบูรณาการการจัดการศึกษาให้เข้ากับสังคม 2) การสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพขึ้นในโรงเรียน ซึ่งจะต้องปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ คือ การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญระหว่างกัน การเปิดกว้างให้มีการปฏิสัมพันธ์ในหมู่ครูผู้สอนมากขึ้นเพื่อลดความรู้สึก โดดเดี่ยวในงานสอนของครู การรวมกลุ่มเพื่อเน้นเรื่องการเรียนรู้ของนักเรียน การร่วมมือร่วมใจกัน ในหมู่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และการแลกเปลี่ยนในประเด็นที่เป็นค่านิยมและปทัสฐานร่วม ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลดีทั้งต่อตัวครูและต่อตัวนักเรียน 3) ผู้นำสถานศึกษาต่อการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้นำสถานศึกษาจะต้องใช้อำนาจของในการขับเคลื่อนสู่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีบทบาทหน้าที่ในการผลักดัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนาองค์กรของโรงเรียน และ 4) การประเมินความเป็นชุมชนแห่งผู้เรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องทำการประเมินใน 4 ด้าน คือ ด้านแนวทางในการนำและการบริหารจัดการ ด้านวิธีแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ด้านเกี่ยวกับผู้เรียน ด้านเงื่อนไขเชิงโครงสร้าง และด้านสัมพันธภาพกับชุมชน ซึ่งเป็นการประเมินไปเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาให้มีความตระหนักและคิดใคร่ครวญ (Reflective Thinking) ว่าสิ่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและสิ่งที่จะดำเนินการในอนาคตจะมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

**การวิเคราะห์บทความ**

**บทความที่ 3 เรื่อง ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ : The Formative Leadership**

 บทความนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ที่ได้รับการพัฒนา โดย Ash และ Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า *“โรงเรียนแห่งหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทผู้นำจึงไม่ได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น”* และทฤษฎีนี้มีมุมมองว่า *“ครูคือผู้นำ (Teacher as Leader) โดยครูใหญ่คือผู้นำของผู้นำ (Leader of Leader)”* ซึ่งการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์มีหลักการดังนี้

 1. การเรียนรู้แบบทีม การคิดอย่างหวังผลและการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา

 2. ควรมีมุมมองครูว่าเป็นผู้นำและครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ

 3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่อยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจต่อกัน

 4. ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนะจากให้ทุกคนทำตามที่สั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกันมาเป็นกระตุ้น ให้กำลังใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

 5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน

 7. ผู้นำควรเน้นความสำคัญของลูกค้า ยึดหลักการให้บริการ และการสร้างเครือข่ายแบบสองทาง มากกว่าทางเดียว

 8. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องอาศัยความเอาใจใส่ ความใกล้ชิด การปรากฏตัวอยู่กับงานและอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ให้การกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และที่สำคัญผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

**การวิเคราะห์บทความ**

**บทความที่ 4 เรื่อง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา**

**: Transformation Leadership in Education**

 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leaderships) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคต และมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ (Transactional Leaderships) โดยมีหลักในการบริหาร ด้วยการใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจาก การที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลงานตามที่ได้รับมอบหมาย และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ค่อนข้างสูง และสุดท้ายผลที่ได้จากการทำงานก็คือ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น

 คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องเก่งด้านการสื่อสาร มีความสามารถ ในการใช้ความสามารถของตนเองในการครองงาน ใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับผู้อื่น แต่อย่างไรก็ตามทุกคนสามารถฝึกปฏิบัติให้ตนเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้ แม้ว่า จะไม่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ แต่ก็สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นให้เกิดการยอมรับ รับฟัง หรือคล้อยตามด้วยความเต็มใจได้

 ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformation Leadership in Education) ได้รับการพูดถึงและมีการนำไปประยุกต์ใช้ในบริษัท หน่วยงานเอกชน มากมาย และจากผลการวิจัยสามารถสรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้ เช่น ด้านการกำหนดทิศทาง พฤติกรรมผู้นำจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดผลิตผลที่คาดหมายในโรงเรียนคือ ได้รับการยอมรับนับถือสูง ได้รับความไว้วางใจ และเป็นสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ ด้านการพัฒนาบุคลากร พฤติกรรมผู้นำจะให้การสนับสนุนช่วยเหลือรายบุคคล สร้างบรรยากาศกระตุ้นการใช้ปัญญา และแสดงตัวอย่างของการปฏิบัติและค่านิยมสำคัญของโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดผลิตผลที่คาดหมายในโรงเรียนคือ คนเป็นศูนย์กลางขององค์กร ด้านการจัดระเบียบใหม่ของโรงเรียน พฤติกรรมผู้นำจะสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและกระบวนการที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน และสร้างสัมพันธ์ของคนในองค์การและกับชุมชน ซึ่งทำให้เกิดผลิตผลที่คาดหมายในโรงเรียนคือ เกิดความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในโรงเรียน เป็นต้น

**การวิเคราะห์บทความ**

**บทความที่ 5 เรื่อง มาเป็น “ผู้นำที่ Empowerment” กันเถอะ**

 โดยธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่ มีความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ เนื่องจากเป็นสิ่ง ที่ท้าทายต่อความสามารถและได้ใช้ศักยภาพที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ ได้ทำในสิ่งที่คิดไว้ ได้เป็นผู้สร้างเกมรุกเพื่อให้ผู้ที่ร่วมงานด้วยต้องทำตาม แต่มีผู้นำอีกประเภทที่มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำที่จะทำให้งานของตนสำเร็จได้ต้องอาศัยผู้อื่น ซึ่งจากความเชื่อนี้ทำให้พฤติกรรมและการใช้แบบการเป็นผู้นำเปลี่ยนไปคือ การเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงานและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารแบบนี้จะมองว่าผู้ปฏิบัติงานให้เป็นเพื่อนร่วมงาน (Colleagues) มากกว่าเป็นลูกน้อง (Subordinates)

 การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) หมายถึง การทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานนั้น ให้สำเร็จ

 การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment จะเกิดผลสำเร็จต้องอาศัยหลายปัจจัย เช่น สร้างความรู้สึกว่างานนั้นมีความหมาย ให้ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้เอง ให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง สร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติถึงผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้น และในการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) จะมีกระบวนการด้วยกัน 4 กระบวนการคือ Envisioning Enabling Energizing และ Empowerment ซึ่งจะขาดกระบวนการทั้ง 4 ไม่ได้

 ส่วนการ Empowerment ทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่ยึดแนวทางกามอบอำนาจการตัดสินใจหรือ Empowerment นั้น ต้องรู้จักแบ่งปันอำนาจให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของนักเรียนและร่วมแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักเชื้อเชิญให้บุคคลอื่นมามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ซึ่งการแสดงบทบาทดังกล่าวแสดงให้บุคคลอื่นเห็นว่าผู้บริหารนั้นรู้จักให้เกียรติผู้อื่น เห็นคุณค่าของผู้อื่น ส่งผลให้คนเหล่านี้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและมีประสบการณ์เชิงบวกต่อโรงเรียนแล้ว ในที่สุดโรงเรียนก็เป็น “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) ของทุกคน”

**การสังเคราะห์บทความ**

 **การสังเคราะห์บทความ**

 การเป็นผู้นำมีอยู่หลายแบบ แต่การที่จะเป็นผู้นำที่เหมาะสม การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตายตัว แต่จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น สถานการณ์ขณะนั้น บริบทของหน่วยงาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ร่วมงาน แต่ผู้นำที่เป็นที่ยอมรับกันค่อนข้างมากคือ การที่ผู้นำมีภาวะของความเป็นผู้นำ ซึ่งจุดเน้นของภาวะผู้นำนั้นคือ การมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) ในการบริหารและการจัดการงานนั่นเอง

 ภาวะผู้นำที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้น ยังไม่มีคำตอบ ที่ชัดเจน แต่การเป็นผู้บริหารนั้นจะต้องมีภูมิความรู้เป็นฐาน หรือเรียกง่าย ๆ ว่า ผู้นำที่มีภาวะ การเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership หรือ Academic Leader) เพราะวงการการศึกษา ให้ความสำคัญกับงานทางวิชาการเป็นหลัก เนื่องจากลูกค้าของสถานศึกษาคือนักเรียน และผลที่เกิดขึ้นกับเด็ก คือตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษานั้น ๆ ผลที่ว่า เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ แม้แต่ในการบริหารงานโรงเรียนในปัจจุบันถึงแม้ว่า ส่วนใหญ่จะแบ่งระบบการบริหารงานออกเป็น 4 กลุ่มงาน แต่ก็ยังยกความสำคัญให้งานวิชาการเป็นงานหลัก ที่มีความสำคัญสูงสูด ส่วนงานอื่น ๆ อันได้แก่ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไปจะยังคงเป็นงานที่มีความสำคัญรองลงมาจากงานวิชาการ

 ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำที่จะนำพากระบวนการดังกล่าวขององค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จตามที่ได้วางไว้ ซึ่งการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จนั้นผู้บริหารจะต้องอาศัยกระบวนการ ทักษะ จิตวิทยา แรงจูงใจ ปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ถูกต้องและเหมาะสม และบทความที่ข้าพเจ้านำมาศึกษาและกล่าวอ้างนี้ ได้จำแนกรูปแบบของการเป็นผู้นำไว้หลายรูปแบบ เช่น ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา หรือผู้นำที่ Empowerment เป็นต้น ซึ่งภาวะของผู้นำแต่ละแบบมีจุดประสงค์และเป้าหมายเดียวกันคือ ความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร (ซึ่งปัจจุบันนี้อาจกล่าวได้ว่า การผ่านการรองรับการประเมินภายนอกจาก สมศ. นั่นหมายถึงว่า สถานศึกษาใดที่ผ่านการรองรับการประเมินภายนอกจาก สมศ. เป็นสถานศึกษาที่มีการบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จในมาตรฐานขององค์กร 4 ด้าน คือ มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา และมาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้)

 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา จะมีหลักการในการบริหารงาน เช่น การเรียนรู้แบบทีม การคิดอย่างหวังผลและการร่วมมือร่มใจกันแก้ปัญหา การมีมุมมองครูว่าเป็นผู้นำและครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่อยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจต่อกัน ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนะจากให้ทุกคนทำตามที่สั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกันมาเป็นกระตุ้น ให้กำลังใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน ผู้นำควรเน้นความสำคัญของลูกค้า ยึดหลักการให้บริการ และการสร้างเครือข่ายแบบสองทาง มากกว่าทางเดียว ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องอาศัยความเอาใจใส่ ความใกล้ชิด การปรากฏตัวอยู่กับงานและอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ให้การกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และที่สำคัญผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformation Leaderships) เป็นภาวะผู้นำ ที่มุ่งเน้นอนาคต และมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ (Transactional Leaderships) โดยมีหลักในการบริหารด้วยการใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ และสุดท้ายผลที่ได้จากการทำงานก็คือ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Transformed) ในทางที่ดีขึ้น

 คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องเก่งด้านการสื่อสาร มีความสามารถ ในการใช้ความสามารถของตนเองในการครองงาน ใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับผู้อื่น แต่อย่างไรก็ตามทุกคนสามารถฝึกปฏิบัติให้ตนเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้ แม้ว่า จะไม่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ แต่ก็สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นให้เกิดการยอมรับ รับฟัง หรือคล้อยตามด้วยความเต็มใจได้

 ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เป็นภาวะผู้นำที่ทำให้บุคคล ที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment จะเกิดผลสำเร็จต้องสร้างความรู้ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจได้เอง ให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง สร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติถึงผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้น และในการมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ส่วนการ Empowerment ทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแบ่งปันอำนาจ ให้คนอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของนักเรียนและร่วมแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ส่งผลให้โรงเรียนเป็น “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) ของทุกคน”

 แม้ว่ารูปแบบภาวะของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีอยู่หลากหลายรูปแบบ แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าทุกรูปแบบสามารถนำไปใช้แล้วประสบความสำเร็จเลย แต่การเป็นผู้นำที่ดี ที่เหมาะสม และเป็นผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ศึกษาองค์ประกอบ บริบท ปัจจัย เพื่อนร่วมงาน หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบริหารและการจัดการงานที่มีประสิทธิผลนั่นเอง

**บรรณานุกรม**

โกวัฒน์ เทศบุตร. (มปป.). **เอกสารประกอบการสอนวิชา 0501703 ภาวะผู้นำทางการศึกษา :**

**Educational Leadership**. มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**.กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. วันที่ค้นข้อมูล 4 สิงหาคม 2552. เข้าถึงได้ที่ http://www.suthep.ricr.ac.th

อุทัย บุญประเสริฐ. (2548, มกราคม-มิถุนายน). ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต.

**วารสารบริหารการศึกษา** **มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 1 (1) : 5-10.

ONLINE(URL) http://www. vcharkarn.com/vblog/36959
Robert Tannenbaum (1973) **“How to Choose a Leadership Pattern”** Harvard Business

Review,51 (1973)

**ภาคผนวก**

**Leadership # 31**

**ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้**

 **รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์**

 [**http://suthep.ricr.ac.th**](http://suthep.ricr.ac.th)

 หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาก็คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนและครูผู้สอนเป็นสำคัญ และกลไกที่สำคัญมากประการหนึ่ง ซึ่งช่วยให้การปฏิรูปการเรียนรู้ดังกล่าวประสบความสำเร็จก็คือ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาจากแนวทางดำเนินการแบบเดิมดังที่เคยผ่านมา ไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเป็น **“โรงเรียนแห่งการ** **เรียนรู้ หรือ The Learning School”**โดยจัดให้มี **“ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional** **Community”** ขึ้นภายในโรงเรียนรูปแบบใหม่ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้เป็นเวทีที่มีบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สำหรับสมาชิกทุกคน ได้ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน รวมทั้งการสร้างความรู้ใหม่ ตลอดจนนวัตกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ อีกทั้งเป็นเวทีที่ช่วยสร้างพลังขับเคลื่อนให้การปฏิรูปการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จตามเจตจำนงค์ของการปฏิรูปการศึกษา

 บทความนี้จึงประกอบด้วยแนวคิดและเนื้อหาสาระแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นแนวคิดและหลักการทั่วไปเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) และโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (The learning school) ส่วนที่ 2 เรื่องแนวทางการสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพ (Professional community) ขึ้นในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ส่วนที่ 3 กล่าวถึงบทบาทของผู้นำสถานศึกษาต่อการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ และส่วนสุดท้ายของบทความเป็นแบบประเมินความเป็นชุมชนแห่งผู้เรียนรู้ของสถานศึกษา ดังจะกล่าวความละเอียดตามลำดับต่อไป

**ส่วนที่ 1**

**องค์การแห่งการเรียนรู้และโรงเรียนแห่งการเรียนรู้**

**องค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของเซนจ์ (Senge’s learning organization)**

 เหตุผลที่องค์การจำเป็นที่ต้องมีการเรียนรู้ ก็เนื่องมาจากระดับคุณภาพของการปฏิบัติงานและความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงงานในยุคปัจจุบันต้องอาศัยการเรียนรู้เป็นฐานที่สำคัญยิ่ง ประกอบกับองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนส่วนใหญ่ยังมีแนวทางสู่ความสำเร็จของตนเอง ตลอดจนแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานก็ยังขาดความชัดเจน และที่สำคัญก็คือ หัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ มาจากฐานความเชื่อที่ว่า ศักยภาพอันมหาศาลที่แฝงเร้นอยู่ภายในมนุษย์แต่ละคนยังไม่ได้รับการพัฒนาและนำขึ้นมาใช้กับองค์การของเราเท่าที่ควร ดังนั้น ด้วยความเชื่อดังกล่าวจึงเชื่อมั่นได้ว่า ถ้าสมาชิกทั้งหมดขององค์การได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่และได้ใช้ศักยภาพสูงสุดเท่าที่ตนมี เพื่อปฏิบัติงานภายใต้การมีวิสัยทัศน์ (visions) เป้าหมาย (goals) และวัตถุประสงค์ (objectives) ของตัวบุคคลและขององค์การที่สอดคล้องกันแล้ว สมาชิกแต่ละคนก็จะทุ่มเทและปลดปล่อยศักยภาพที่ตนมีสูงสุดนั้นให้กับงานที่ทำอย่างเต็มที่ในที่สุด

 **Peter Senge** ศาสตราจารย์ชื่อดังในสาขาวิชาบริหารจัดการ และการศึกษาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในสหรัฐได้ร่วมกับคณะทำการวิจัยเพื่อหาแนวทางฟื้นฟูบริษัทธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินกิจการหลายแห่งในสหรัฐ จึงพบว่าตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงให้การดำเนินงานภายในองค์การของบริษัทเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ ก็คือการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งต่อมานักการศึกษาได้ประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านการทำงานทางการศึกษาของครูและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้สามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของนักเรียนให้สูงยิ่งขึ้นต่อไป

 แนวคิดเบื้องต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ Senge (1990) ก็คือ “องค์การที่มีการขยายขีดศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างอนาคตใหม่ที่ดีกว่าให้กับตนเองอยู่ตลอดเวลา” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “องค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ หน่วยงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับ ที่ต่างร่วมมือร่วมใจกันส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา”

 **Senge** **และคณะ** ให้คำอธิบายเพิ่มเติมว่า การสร้างสรรค์ให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งก็คือ การทำให้คนในองค์การรู้จักเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่ดีจนสามารถยกระดับผลสำเร็จขององค์การให้สูงยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในกระบวนการพัฒนาทีมงานให้เป็นทีมงานชั้นยอดจนสามารถร่วมสร้างและร่วมขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ได้นั้น สมาชิกแต่ละคนของทีมงานจะได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น และจากการมีโอกาสทำงานร่วมกันเช่นนี้ทำให้สมาชิกของทีมงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันพร้อมไปกับการเรียนรู้วิธีทำงานของตนให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดย **Senge** ได้อธิบายถึงทีมงานที่มีประสิทธิผลในองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า

 “เมื่อเวลาผ่านไป หลังจากสมาชิกทีมงานแต่ละคนมองเห็นและได้ประสบการณ์จากมุมมองโลกในแง่ที่แตกต่างของกันและกัน ก็จะเริ่มเกิดความเชื่อและมีสมมติฐานใหม่ขึ้น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทักษะและศักยภาพของตนตามมา ที่เรียกว่า **“วงจรของการเรียนรู้แบบลุ่มลึก (deep learning** **cycle)”** อันเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นปัจจัยช่วยพัฒนาทั้งด้านศักยภาพและสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ให้แก่บุคคลและองค์การโดยรวม” (Senge et al., 1994, p. 18)

**หลักการ (หรือวินัย) 5 ประการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้**

 **Senge** เสนอแนะว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างหลักการหรือวินัยที่สำคัญ 5 ประการให้เกิดผลจริงจังในรูปของการนำไปปฏิบัติ (practice) ทั้งนี้คำว่า “วินัย (disciplines)” หมายถึง ตัวทฤษฎีหรือเทคนิควิธีที่จำเป็นต้องศึกษาใคร่ครวญให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ จนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วมีประสิทธิผล หลักการหรือวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) 2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental model) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ในที่นี้จะกล่าวถึงการประยุกต์ใช้หลักการทั้ง 5 ประการเพื่อสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ (Learning school) ตามกรอบแนวคิดของ Senge ดังนี้

**หลักการที่ 1 : ต้องพัฒนาความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) ของสมาชิก**

 **ความรอบรู้แห่งตน** หมายความว่า ทุกคนที่อยู่ในโรงเรียนที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเข้าใจว่า ตนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการสร้างผลงานหรือความสำเร็จของโรงเรียนโดยรวม ครูแต่ละคนจะต้องตระหนักว่า ตนต้องปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกของทีมงานที่จะต้องร่วมกันนำพาและยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ตลอดจนความสำเร็จของผู้ปกครองและของชุมชนให้สูงขึ้น **ความรอบรู้แห่งตน** จึงหมายความว่า ครูทุกคนจะต้องมีพันธะผูกพันต่อการประกอบวิชาชีพครูของตนเยี่ยงมืออาชีพ และต้องเป็นสมาชิกที่ดี เพื่อช่วยเหลือให้ทีมงานของตนมีผลงานระดับสูงยิ่งขึ้นเท่าที่จะทำได้ ครูแต่ละคนจะต้องมีความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีของที่ทำงาน และร่วมมือร่วมใจกันยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนของนักเรียนให้ดีที่สุด การสร้างความรอบรู้แห่งตนของครูก็คือ การร่วมการเรียนรู้ไปกับนักเรียน ครูจึงมีบทบาทต้องเป็นผู้เรียนรู้ (Teachers as learners) ในขณะที่ปฏิบัติงานสอนอีกด้วย

**หลักการที่ 2 : ต้องมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental model)**

 **แบบแผนความคิดอ่าน** หมายถึง ความเชื่อที่ฝังลึกอยู่ภายในบุคคล (unconscious assumptions) ที่มีต่อสิ่งต่างๆ จึงเป็นปทัสถานที่มีลักษณะไม่เป็นคำพูด (unspoken norms) แต่มีอิทธิพลในการกำหนดว่าโรงเรียนของตนจะดำเนินการต่อภารกิจต่างๆ อย่างไร เช่น แบบแผนความคิดอ่านของคนที่เป็นนักการศึกษา จะต้องตอบตนเองให้ได้ว่า ในฐานะที่เป็นมืออาชีพตนจะมีหลักคิดและวิธีการจัดกิจกรรมด้านการเรียนรู้ การสอน การบริหารพฤติกรรมบุคคลในโรงเรียน ตลอดจนการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างไร เป็นต้น เนื่องจากแบบแผนความคิดอ่านเหล่านี้มักไม่ได้ถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาว่ามีความเหมาะสมเพียงไร มีอะไรบ้างที่โรงเรียนได้ทำ หรือมีอะไรบ้างที่ควรทำแต่ยังไม่ได้ทำ ดังนั้นถ้าเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ประเด็นต่างๆ ที่เป็นแบบแผนความคิดอ่านดังกล่าวเหล่านี้ จะถูกหยิบยกขึ้นมาพิจารณาตรวจสอบร่วมกัน ของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) เช่น สิ่งที่โรงเรียนเชื่อและใช้เป็นแนวทางจัดการศึกษาอยู่นั้น สอดคล้องกับสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนซึ่งทุกฝ่ายร่วมกำหนดขึ้นหรือไม่ หรือนักเรียนได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพหรือไม่ และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนเพียงไร ตลอดจนกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ และวิธีการต่างๆ ที่โรงเรียนใช้ดำเนินการอยู่นั้น มีความสอดคล้องหรือขัดแย้งกับความเชื่อ วิถีชีวิต และวิสัยทัศน์ที่สังคมคาดหวังต่อโรงเรียนหรือไม่เพียงไร เป็นต้น

**หลักการที่ 3 : ต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ของโรงเรียน**

 **วิสัยทัศน์ร่วม** หมายถึง ภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ทุกคนร่วมกันวาดฝัน และปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นจริงกับโรงเรียนของตน วิสัยทัศน์ร่วมจึงทรงพลังที่ช่วยยึดเหนี่ยวทุกคนให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวขึ้น และมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายที่จะต้องก้าวไปให้ถึง ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นพลังขับเคลื่อน ให้ภารกิจทุกอย่างของโรงเรียนมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ร่วมมิได้เกิดขึ้นหรือเป็นของผู้หนึ่งผู้ใดโดยเฉพาะ วิสัยทัศน์ร่วมที่ดีควรมีความชัดเจนทั้งเป้าหมายและแนวทางที่สามารถบรรลุได้จริง และไม่ควรเป็นเพียงแต่ข้อความสั้นๆ ที่กระชับชัดเจนดึงดูดใจเท่านั้น แต่ควรมีพลังในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติงานสอนได้ตรงกับความคาดหวัง อย่างมีความหวังและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจทั้งของส่วนตนและของทีมงานโดยเต็มความสามารถ โดยยึดหลักการทำเพื่อส่วนรวมร่วมกัน

**หลักการที่ 4 : ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบทีม (Team learning)**

 **การเรียนรู้แบบทีม**เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ผลงานที่เกิดจากการทำงานร่วมกันแบบทีมย่อมมากกว่าผลรวมของงานที่แต่ละคนทำ ซึ่งเรียกว่าเป็นการได้ “พลังทวีคูณ หรือ Synergy”ขึ้น ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ที่สมาชิกแต่ละคนได้ระหว่างทำงานแบบทีม ทำให้ได้เพิ่มทักษะและศักยภาพเฉพาะตนมากยิ่งขึ้น ย่อมส่งผลให้ทักษะและศักยภาพโดยรวมของทีมสูงขึ้นตามไปด้วย

 **Senge** เสนอแนวปฏิบัติสำหรับโรงเรียน เพื่อสร้างการเรียนรู้แบบทีม ได้โดยการใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และวิธีอภิปรายถกปัญหา (Discussion) โดยทีมงานอาจประกอบด้วย ผู้บริหารครูผู้สอน และผู้ปกครอง มาร่วมกันถกปัญหาในประเด็นต่างๆที่โรงเรียนดำเนินการอยู่ เช่น วิธีการจัดชั้นเรียน (Classroom structure) การจัดตารางสอน เทคนิควิธีสอน วิธีวัดผลประเมินผล วิธีจูงใจให้นักเรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ตลอดจนการบริหารจัดการโรงเรียนในด้านต่างๆ เป็นต้น **Senge**  เชื่อว่า กิจกรรมการจัดเสวนาหรือการอภิปราย นอกจากสามารถช่วยสร้างการเรียนรู้ของทีมแล้ว ยังเป็นกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based staff development) ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาองค์การหนึ่งที่มีประสิทธิผล และเป็นการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ทุกคนที่ร่วมอยู่ในทีม ดังนั้นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จึงควรมีกิจกรรมต่างๆ ให้สมาชิกของทีมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลตลอดจนความคิดเห็นต่างๆระหว่างกัน โดยผ่านกระบวนการเสวนาและการอภิปรายร่วมกันอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นเนืองนิตย์ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การไปในที่สุด

**หลักการที่ 5 : พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)**

 **การคิดอย่างเป็นระบบ** หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถมองเห็นองค์การในลักษณะของภาพรวมซึ่งประกอบขึ้นจากองค์ประกอบย่อยต่างๆ (See the forest for the trees) กล่าวคือ ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ครูจะมีแนวโน้มที่เห็นว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนก็ดีหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นก็ดี ล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อการดำเนินภารกิจโดยรวมทั้งหมดของโรงเรียน การคิดอย่างเป็นระบบของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็คือ สมาชิกจะมีทักษะในการพิจารณาเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีต่อองค์รวมของโรงเรียน และให้การยอมรับว่าถ้าการดำเนินงาน ณ จุดใดจุดหนึ่งเกิดปัญหาขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของจุดอื่นด้วย ตัวอย่างเช่น ถ้าการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ในชั้นเรียนหนึ่งเกิดปัญหา ย่อมส่งผลกระทบต่อการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ของนักเรียนตามมา หรือถ้าการเรียนการสอนให้นักเรียนมีทักษะคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษเกิดปัญหา ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนแบบ E – learning ของนักเรียน เป็นต้น กล่าวโดยสรุป การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิดของบุคคล ในการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยกับส่วนรวม (Part – whole relationship) ทำให้แต่ละคนมองภาพรวมของโรงเรียนขณะปฏิบัติงานได้ชัดเจน

 อย่างไรก็ตามการใช้หลักการหรือวินัย 5 ประการที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มาประเมินโรงเรียนต่างๆ ในสหรัฐแล้วทำให้ **Senge (1990)** ได้ภาพอย่างกว้างๆ ว่า โรงเรียนเท่าที่มีอยู่ในขณะนี้ ส่วนใหญ่ยังห่างไกลต่อความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ถ้าเทียบกับนิยามที่ว่า “**องค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่คนทุกระดับร่วมกันพัฒนาศักยภาพซึ่งกันและกันให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ช่วยกันสร้างสิ่งใหม่ที่พวกตนปรารถนา”** แต่ข้อเท็จจริงที่ได้จากการสอบถามนักการศึกษาจำนวนมาก ได้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ครูส่วนใหญ่รู้สึกว่าตนยังอยู่ในภาวะถูกกดดันให้ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบ กฎเกณฑ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่างๆ มากมายที่ผู้อื่นกำหนดให้ปฏิบัติ ทั้งที่หลายอย่างนั้นตนก็ไม่เห็นด้วย และไม่มีความเชื่อเช่นนั้นก็ตาม นอกจากนั้นยังพบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีโอกาสได้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่เป็นกลุ่มก้อน จึงขาดความรู้สึกถึงความจำเป็นต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งมีปรากฏให้เห็นอยู่ในโรงเรียนทั่วไป ซึ่งก็สอดคล้องกับการค้นพบของ **Ernest Boyer (1983)** ที่ระบุว่า ในโรงเรียนมัธยมของสหรัฐส่วนใหญ่ ครูยังมีความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะโครงสร้างการจัดห้องเรียนมีสภาพที่เบ็ดเสร็จทุกอย่างในตัวเอง (self – contained classroom) ตลอดจนการต้องมีชั่วโมงสอนมากจึงเป็นอุปสรรคสำคัญ ที่ทำให้ครูไม่มีโอกาสที่จะพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อปัญหาที่ตนพบเห็นในชั้นเรียนกับเพื่อนร่วมงาน จึงทำให้พลอยขาดการได้มุมมองทางวิชาการที่แตกต่างในวิชาชีพตนจากผู้อื่น ในภาวะดังกล่าว ความคาดหวังที่จะให้ครูมีส่วนร่วมสร้าง “วิสัยทัศน์ร่วมหรือ Shared vision” ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จึงพลอยขาดหายไปด้วย

 จากสภาวะดังกล่าว **Senge** แนะนำว่า เราจึงจำเป็นต้องหาหนทางให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง จำเป็นต้องสร้างสภาวะแวดล้อมที่จูงใจให้ครูได้สะท้อนถึงการปฏิบัติงานของตนให้เพื่อนคนอื่นทราบซึ่งกันและกัน ช่วยทำให้ครูได้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างการทำงานแบบทีมกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนำไปสู่การขยายการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้น **Senge** อธิบายว่า ส่วนหนึ่งมาจากการจัดโครงสร้างความรู้ ที่ต้องสอนแบบแยกส่วนมอบให้ครูแต่ละคนแยกรับผิดชอบสอนไปตามความถนัดเฉพาะวิชา (specialization) ของตน จึงขาดความเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกันให้เกิดภาพรวม ตลอดจนขาดการบูรณาการเนื้อหาเข้าด้วยกันภายใต้วิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์การสอนเดียวกันให้เกิดขึ้น ดังนั้น ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้การปฏิบัติงานสอนของครูจึงควรทำในลักษณะทีมงาน คล้ายกับทีมแพทย์ผ่าตัดของสถานพยาบาล โดยยึดเข็มมุ่งเพื่อการยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางเป็นที่สำคัญ

 นอกจากนี้ **Senge และคณะ (2000 : 55)** ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ถ้าจะพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้นั้น จำเป็นต้องปรับภายในโรงเรียนในประเด็นต่อไปนี้

1. การเรียนการสอนของโรงเรียนต้องเน้นการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (learner – contered) มากกว่ายึดผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (teacher – contered)
2. ในการดำเนินงานต้องกระตุ้นและให้การยอมรับถึงความสำคัญของความหลากหลาย (diversity) แทนการทำแบบเดียวกัน (homogeneity) เช่น การจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน จึงต้องยึดหลักการของทฤษฏีพหุปัญญา (multiple intelligences) เป็นต้น
3. สร้างความเข้าใจและยอมรับว่า ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ทุกองค์ประกอบจะต้องเกี่ยวพันและส่งผลกระทบต่อกันตลอดเวลา ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียน จะต้องละเว้นการสอนแบบที่มุ่งเน้นความจำ ข้อเท็จจริง หรือการให้ผู้เรียนพยายามค้นหาเฉพาะคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น
4. ต้องช่วยกันให้ทุกคนร่วมกันเรียนรู้เพื่อแสวงหาและค้นคว้าทดลองหาทฤษฎีใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม และอย่างกว้างขวางโดยสมาชิกของโรงเรียน
5. ต้องบูรณาการการจัดการศึกษาของโรงเรียน เข้ากับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม ตัวอย่างเช่น เชื่อมโยงโรงเรียนเข้ากับครอบครัว ตลอดจนหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐที่ประกอบเป็นชุมชนโดยรวม เป็นต้น

 นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอื่นที่พยายามศึกษาเปรียบเทียบลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป กับคุณลักษณะของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ

 **Marquardt (1996)** ได้สรุปผลการวิจัยของศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ แห่งสถาบัน MIT สหรัฐอเมริกา ซึ่งระบุถึงคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และสามารถประยุกต์เป็นคุณลักษณะเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยได้เปรียบเทียบกันในแต่ละประเด็นไว้ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง แสดงคุณลักษณะ 10 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ

(Ten major features of successful organizational learnign)

| **คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป****Characteristics of learning organizations** | **คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้****Characteristics of learning schools** |
| --- | --- |
| 1. ต้องเฝ้าระวังตรวจสอบ (Scaning imperatives) : กล่าวคือ มีการเฝ้าระวังตรวจสอบสภาวะแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ
 | 1. พิจารณาถึงปัจจัยกดดันต่างๆ ที่มีต่อโรงเรียน และตัดสินใจได้ว่า เรื่องใดบ้างที่จำเป็นต้องตอบสนอง และในทางกลับกันก็พิจารณาได้ว่า โรงเรียนจะสามารถมีอิทธิพลต่อภาวะแวดล้อมได้อย่างไร
 |
| 1. ค้นพบช่องว่างของการปฏิบัติงาน (Performance gaps) : กล่าวคือ รู้จักใช้ช่องว่างของการปฏิบัติงานที่ค้นพบมาแล้วเปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้
 | 1. สามารถระบุถึงประเด็นหรือด้านที่จำเป็นต้องปรับปรุงของโรงเรียน ตัวอย่างเช่น ด้านการเรียนการสอนของครูอาจารย์ ด้านงานวางแผนหลักสูตรโดยรวมของโรงเรียน ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น
 |
| 1. ให้ความสำคัญต่อเรื่องการวัดผล (Concern for measurement) : ได้แก่ การวัดผลปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการประกอบการ ด้านการตลาดและด้านความสามารถแข่งขัน เป็นต้น
 | 1. ต้องสามารถระบุได้ว่า งานด้านใดของโรงเรียนที่ควรวัดและประเมินผล เช่น ผลการสอนของครู และผลการเรียนของนักเรียน ทั้งระบุได้ว่าจะนำผลการวัดประเมิน ไปใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างไร หรือถ้าจะวัดด้านมูลค่าเพิ่ม จะทำได้อย่างไร เป็นต้น
 |
| 1. มีจิตสำนึกเรื่องการทดลอง (Experiment mind sets) : กล่าวคือ ถ้ามีการทดลองมากขึ้นเพียงไร องค์การก็ยิ่งเพิ่มการเรียนรู้มากขึ้นเพียงนั้น
 | 1. มีการกระตุ้นส่งเสริม ให้เกิดการค้นคิดนวัตกรรมและมีการทดลองอย่างหลากหลายเกิดขึ้นในโรงเรียน
 |

| **คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป****Characteristics of learning organizations** | **คุณลักษณะของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้****Characteristics of learning schools** |
| --- | --- |
| 1. มีบรรยากาศที่เปิดเผย (Climate of openess) : กล่าวคือ การเผยแพร่ ความรู้และการสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย
 | 1. มีการแลกเปลี่ยน และให้สารสนเทศระหว่างกันผ่านการสื่อสารหลายทิศทาง อย่างกว้างขวางและเปิดเผยทั่วทั้งโรงเรียน
 |
| 1. มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Continuous education) : ให้ความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong education) ที่จะขาดมิได้
 | 1. การพัฒนาโรงเรียนต้องยึดโปรแกรมการพัฒนาด้านวิชาชีพ (Professional development) ของบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ
 |
| 1. มีวิธีปฏิบัติงานที่หลากหลาย (Operational variety) : ยึดความเชื่อที่ว่า การบรรลุเป้าหมายขององค์การสามารถทำได้หลายวิธี
 | 1. มีการกระตุ้นให้มีวิธีการที่หลากหลายในการทำงานและการแก้ปัญหาของการปฏิบัติภารกิจทุกด้านของโรงเรียน
 |
| 1. เปิดกว้างให้มีหลายช่องทางที่สามารถเสนอความคิดดีๆ (Multiple advocates / champions) : กล่าวคือ ทุกคนในองค์การสามารถให้ข้อแนะนำเพื่อสู่การปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่างๆที่หลากหลาย
 | 1. ดำเนินงานและการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงงานใดๆ ของโรงเรียน ยึดหลักการของการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ (Collegial culture)
 |
| 1. การมีส่วนร่วมด้านภาวะผู้นำ (Involved leaderships) : โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากความเห็นร่วมของทุกคน จนเป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ
 | 1. ผู้นำให้ความมั่นใจได้ว่าทุกทัศนะและมุมมองของทุกคนจะได้รับการนำไปสังเคราะห์และจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ของโรงเรียน
 |
| 1. มีมุมมองกว้างเชิงระบบ (System prespective) : กล่าวคือ สร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันระหว่างหน่วยงานย่อยๆ ภายในอย่างเป็นระบบ
 | 10. สร้างโอกาสให้หน่วยงานย่อยภายในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานแบบทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง |

ส่วน **Karson และคณะ (2000)** ได้สรุปว่า สถานศึกษาที่กำลังพัฒนาตัวเองเข้าสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหลายประการ ได้แก่

1. สามารถตอบสนองต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก
2. เชื่อว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมจะสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่โรงเรียนได้
3. ถือว่ากระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม มีความสำคัญมากกว่าผลผลิตที่เกิดจากวิสัยทัศน์ร่วมนั้น
4. มีความพยายามที่จะล้มเลิก “รูปแบบที่ยึดหลักความเหมือนกัน (harmony model)” เพราะเป็นแนวคิดเดิมที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) ซึ่งเน้นให้ทุกคนต้องปฏิบัติอยู่ในกรอบระเบียบอย่างเคร่งครัด
5. ยึดหลักที่เน้นความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับ (feedback) และการต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน
6. การมีบรรยากาศของวัฒนธรรมแบบเปิดเผย (open culture) ซึ่งทุกคนมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นของตน
7. รู้จักการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด โดยเชื่อว่าความผิดพลาดดังกล่าวช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
8. มีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ (decentralized structure) เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง
9. ปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติของครูจาก “การสอน (teaching)” ไปเป็นจุดเน้นที่ “การเรียนรู้ (learning)” แทน โดยเฉพาะการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือจากการปฏิบัติกิจกรรมและจากแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ของนักเรียน
10. โรงเรียนมีกิจกรรมที่สร้างความตระหนัก ถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา
11. มีการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นรูปแบบทีมงานเป็นหลัก
12. มีวัตถุประสงค์ที่หลากหลายด้วยวิธีปฏิบัติ และให้อิสระแก่ผู้สอนสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการอันหลากหลายได้เอง

**ชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ Sergiovanni**

**(Sergiovanni’s Learning Community)**

 **Thomas Sergiovanni (1994)** ได้ให้มุมมองใหม่เกี่ยวกับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้โดยอธิบายว่า การอุปมาที่เปรียบเทียบให้ **“โรงเรียนเป็นองค์การ” (Organization)”** นั้น น่าจะไม่เหมาะสมและถูกต้องที่เดียวนัก โดยเขาเห็นว่าควรเป็น **“โรงเรียนเป็นชุมชน (Community)”** จะมีความเหมาะสมมากกว่า ดังเหตุผลที่เขาอธิบายไว้ในงานเขียนชื่อ Building Community in Schools ซึ่งเรียกร้องให้เปลี่ยนมุมมองโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การแบบทางการ (Formal organization) ไปสู่ความเป็นชุมชน (Community) แทน

 โดย **Sergiovann**i เห็นว่า “**ความเป็น ชุมชน (Community)”** จะยึดโยงภายในต่อกันด้วยค่านิยม (Values) แนวคิด (Ideas) และความผูกพัน(Commitments)ร่วมกันของทุกคนที่เป็นสมาชิก ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับ **“ความเป็นองค์การ (Organization)”** ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับที่ลดหลั่นกันลงมา (Hierarchical relationships) มีกลไกการควบคุมและมีโครงสร้างแบบตึงตัวที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและวัฒนธรรมของการใช้อำนาจ (Authority) เป็นหลัก ในขณะที่ “ชุมชน” ใช้อิทธิพล (Influence) ที่เกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ (Professional relationships) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality culture) และยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ “องค์การ” ยังทำให้เกิดคุณลักษณะบางอย่างขึ้น เช่น ลดความเป็นกันเองต่อกันลง (Impersonal) มีความเป็นราชการ (Bureaucratic) มากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอกให้ต้องรักษาสถานภาพเดิม (Maintain status quo) ของหน่วยงานไว้ ดังนั้น **Sergiovann**i จึงเห็นว่าถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์การดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้โรงเรียนมีความเป็นแบบทางการที่สร้างความรู้สึกห่างเป็นระหว่างบุคคลมีมากยิ่งขึ้น มีกลไกที่บังคับควบคุมมากมาย และมักมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็นงานด้านเทคนิคเป็นหลัก แต่ทางตรงข้ามถ้ายอมรับว่า โรงเรียนมีฐานะแบบที่เป็นชุมชนแล้ว บรรยากาศที่ตามมาก็คือ สมาชิกมีการผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม มีการสร้างสัมพันธภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยดูแลสวัสดิภาพร่วมกัน

 Sergiovanni ได้ให้ความสำคัญและถือเป็นจุดเน้นที่ต้องการให้โรงเรียนเปลี่ยนไปเป็น “ชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ (Purposeful communities)” ที่มีคุณลักษณะของความเอื้ออาทร (Caring) มีการเรียนรู้ (Learning) มีความเป็นวิชาชีพ (Professional) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือมีวิทยสัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality) มีจิตใจใฝ่การแสวงหา คำตอบ (Inquiring) และมีบรรยากาศเช่นนี้ครอบคลุมทั่วถึงทั้งโรงเรียน โดย Sergiovanni เชื่อว่า ชุมชนที่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ จะเป็นสถานที่ซึ่งสมาชิกทุกคนยึดเหนี่ยวผูกพันต่อกันด้วยอุดมการณ์ร่วม (Shared ideology) และมีระบบปทัสถานหรือแนวทางปฏิบัติของตนเองที่ใช้เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุนให้เกิดการเป็นชุมชนขึ้น ทั้งนี้ การมีอุดมการณ์ร่วมกัน (รวมถึงมีวิสัยทัศน์ร่วม) จะช่วยผูกมัดให้ทุกคนรวมกันเป็นชุมชนและให้การช่วยเหลือต่อกัน มีความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการต้องดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกันแบบชุมชน

 ความเชื่อของ Sergiovanni เกี่ยวกับโรงเรียนเป็นชุมชนนั้น มีแนวคิดที่เป็นจุดเน้นคือยึดถือ เรื่อง “คุณงามความดี (Virtue)” เป็นหลักการสำคัญ เขาเชื่อว่าคนส่วนมากมักมองวิชาชีพชั้นสูง (Professionalism) จากฐานของการใช้ความรู้ที่สามารถลงสู่การปฏิบัติได้จริง เขายังเชื่อว่า โดยปกติแล้ว ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีแนวโน้มในการยอมรับว่าบทบาทของตนคือ การให้บริการแก่ลูกค้า (Service to clients) ซึ่งความสัมพันธ์แบบ ผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพกับลูกค้า ซึ่งความเชื่อในลักษณะเช่นนี้ ทำให้ขาดความเป็นกันเองที่เท่าเทียมต่อกันโดยที่ฝ่ายหนึ่งต้องอาศัยหรือต้องขึ้นอยู่กับอีกฝ่ายหนึ่ง (Dependency) การมีค่านิยมในลักษณะเช่นนี้จึงขัดแย้งกับค่านิยมของการสร้างความเป็นชุมชน กล่าวคือ คุณงามความดี มาจากพันธะผูกพันต่อค่านิยมร่วมของบุคคล แล้วพัฒนามาเป็นอุดมการณ์แห่งวิชาชีพเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป โดยมีพันธะผูกพันที่จะ 1) ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น 2) การประพฤติและปฏิบัติต้องยึดมั่นต่อ ค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง 3) ต้องไม่ใช่ประพฤติและปฏิบัติเพื่อตนเองเท่านั้นแต่ที่ทำนั้นก็เพื่อรักษาคุณงามความดีนั้นด้วย และ 4) ผูกพันต่อจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (Ethic of caring) ซึ่งจะขอกล่าวในแต่ละประเด็นดังนี้

1. ถ้าวิเคราะห์ดูแล้วจะพบว่า “อุดมการณ์แห่งวิชาชีพ (Professional ideal)” ช่วยให้เกิดหลักเกณฑ์พื้นฐานของการสร้างชุมชนแห่งวิชาชีพขึ้นในโรงเรียน กล่าวคือถ้าทั้งคณะครูผู้สอนและผู้บริหารต่างร่วมกันยึดมั่นต่อพันธะผูกพันที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างที่ดีแล้ว คนเหล่านี้จะต้องสนใจและกระตือรือร้นต่องานวิจัย ตลอดจนทฤษฎีใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีสอน ทั้งนี้มิใช่เพียงแค่ผูกพันต่อการพัฒนาเทคนิควิธีสอนใหม่เฉพาะงานส่วนตน แต่ต้องช่วยทำให้ทุกคนในโรงเรียนที่เป็นชุมชนโดยรวมร่วมกันพัฒนาปรับปรุงวิธีสอนและการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไปด้วย ความห่วงใยต่อชุมชนแห่งการเรียนรู้โดยรวมหมายความว่า ครูผู้สอนจะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนด้านเทคนิควิธีการสอนระหว่างกันอย่างเปิดเผย จะเห็นภาพที่มีครูแวะเวียนไปเยี่ยมเยียนเพื่อสังเกตการณ์สอนของครูในอีกชั้นเรียนหนึ่งได้อย่างสะดวกใจ ตลอดจนมีการเชิญครูคนอื่นที่เชี่ยวชาญด้านเทคนิควิธีสอนแบบใหม่มาสาธิตการสอนให้ครูอื่นๆ ได้ชม ซึ่ง Louis & Kruse (1995) มองปรากฎการณ์ดังกล่าวว่า เป็นวิธีการที่ช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการสอนของครูให้น้อยลง และเกิดมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบของกลุ่มที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งโรงเรียน
2. ส่วนการมีค่านิยมที่ประพฤติปฏิบัติโดยยึด “ค่านิยมเพื่อสังคมเป็นจุดหมายปลายทาง” นั้น หมายถึง การมุ่งไปสู่การให้บริการ โดย Sergiovanni มีความเห็นว่า ถ้าชุมชนของโรงเรียนที่ยึดความสำคัญของงานให้บริการแก่นักเรียน แก่ผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนรอบโรงเรียนได้ครบถ้วนแล้ว ก็แสดงว่า โรงเรียนนั้นสามารถยกระดับวิชาชีพของตนได้สูงขึ้นจนถึงระดับสามารถเป็น “ผู้คอยให้บริการดูแล หรือ Stewardship” ซึ่งมีหลักการสำคัญคือ ยึดการทำประโยชน์เพื่อคนอื่นเหนือประโยชน์ส่วนตน (Service above self)
3. ชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นชุมชนที่ “สืบเสาะค้นหาในสิ่งที่ถูกต้องดีงามยิ่งขึ้น” ซึ่งหมายความว่า สมาชิกของชุมชนจะทำการใคร่ครวญตรวจสอบวัฒนธรรมของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อดูว่าวัฒนธรรมอะไรบ้างที่ส่งเสริมให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนบรรลุผลและได้มากน้อยแค่ไหนเพียงไร ส่วนคำว่า “สืบเสาะค้นหา หรือ Inquiry” หมายความว่าภารกิจทุกด้านที่โรงเรียนดำเนินการอยู่นั้น จะต้องได้รับการดูแลตรวจสอบอย่างละเอียดเพื่อการปรับปรุงแก้ไข จนเชื่อได้ว่าภารกิจแต่ละด้านเหล่านี้เป็นไปเพื่อความดีงามของส่วนรวมและสามารถสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้ด้วย ในสถานศึกษาที่เป็น “โรงเรียนที่มุ่งการสืบเสาะค้นหา (Inquiring school)” จะมุ่งพัฒนาเป้าหมายให้สูงขึ้นตลอดเวลาเมื่อเทียบกับปัจจุบัน อีกทั้งบรรดาสมาชิกของชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียจะมีโอกาสได้ร่วมกันพิจารณาว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ควรส่งเสริมเพื่อช่วยให้ชุมชนแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เช่น ช่วยระบุถึงความจำเป็นของโรงเรียนที่ต้องพัฒนาบุคลากรในประเด็นใดบ้างและจะทำให้บรรลุผลได้อย่างไร หรือช่วยหาผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาช่วยเหลือเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงยิ่งขึ้น เป็นต้น มีการเน้นสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดร่วมกันขึ้นเองมากกว่าการใช้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดให้โดยหน่วยงานภายนอกชุมชนแห่งการเรียนรู้นั้น
4. คุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของโรงเรียนในฐานะที่เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ Sergiovanni ก็คือ “การมีจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (Ethic of caring)” โดยโรงเรียนต้องกลายเป็นชุมชนแห่งความเอื้ออาทร (Caring communities) ที่ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายแสดงออกถึงความห่วงใยต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น โดยเฉพาะต่อบรรดานักเรียนเป็นหลัก ซึ่งการแสดงออกถึงความเอื้ออาทรเช่นนี้ บ่งบอกถึงการมีค่านิยมร่วมกันที่สท้อนออกมาในเชิงปฏิบัติต่างๆ และจากค่านิยมร่วมเหล่านี้ ก่อให้เกิด “พลังอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority)” ขึ้นในโรงเรียนได้ต่อไปในที่สุด

 จากแนวคิดสำคัญของ Sergiovanni ที่ระบุว่าความเอื้ออาทร เป็นสิ่งที่มิอาจขาดได้ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้และควรได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษ โดย Fred Newmann ได้ชี้ชัดว่า ชีวิตของนักเรียนต้องการมากกว่าที่ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ดังนั้นความสำเร็จทางวิชาการจึงไม่ควรเป็นเพียงเกณฑ์เดียวที่ใช้วัดและประเมินผลนักเรียน ควรมีวิธีการอื่นที่ใช้ประเมินด้านความมีคุณธรรมและการวางตนอย่างผู้มีเกียรติและมีศักดิ์ศรีของนักเรียนก็ควรให้ความสำคัญด้วย กล่าวคือ อาจประเมินจากการปฏิบัติตนของผู้เรียนเมื่อต้องติดต่อกับครูนอกชั้นเรียนหรือกับบุคคลทั่วไปก็ได้

 นอกจากมีผู้พยายามวิเคราะห์ความหมายของคำว่า “ความเอื้ออาทร หรือ Caring” ของ Sergiovanni ว่า พื้นฐานสำคัญของความเอื้ออาทรก็คือการเข้าใจลึกซึ้งถึงก้นบึ้งของจิตใจของผู้อื่นอย่างแท้จริง โดยระบุไว้เป็นนิยามว่า ความเอื้ออาทรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับด้านความรู้สึก ความเอื้ออาทรจึงไม่สามารถกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ที่ตายตัวได้ แต่นักวิจัยเรื่องนี้เห็นพ้องกันว่า ความเอื้ออาทร (Caring) ประกอบขึ้นด้วย ความรู้สึกที่เต็มใจ (Willingness) ความห่วงใย (Concern) และความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ที่มีต่อกัน (Altenbaugh, Engel & Martin, 1995.)

 สิ่งที่ค้นพบจากงานวิจัยทั้งหลายในเรื่องนี้ยังยืนยันต่อไปว่า แท้จริงแล้ว โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็คือโรงเรียนแห่งความเอื้ออาทรด้วย (A learning school is also a caring school) ทั้งนี้เพราะบรรยากาศที่มีความเอื้ออาทรจะเป็นปัจจัยที่เสริมแรงต่อการเรียนรู้ ดังนั้นการสร้างบรรยากาศแห่งความเอื้ออาทรขึ้นได้นั้นต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆ ของชุมชนแห่งวิชาชีพด้วย ยกตัวอย่างเช่น การต้องจัดจำนวนนักเรียนต่อชั้นเรียนให้เหมาะสม เพราะถ้ามีจำนวนนักเรียนต่อชั้นมากเกินไป ย่อมทำให้ครูไม่สามารถเอาใจใส่ดูแลนักเรียนแต่ละคนได้อย่างใกล้ชิดทั่วถึง ผลคือเกิดความรู้สึกของนักเรียนว่าครูมีความเอื้ออาทรต่อนักเรียนน้อยลง เป็นต้น

 นอกจากนี้ Sergiovanni ยังตอกย้ำถึง ความจำเป็นที่ต้องอุปมาเปรียบเทียบโรงเรียนให้เป็นชุมชนแทนที่จะเป็นองค์การว่า สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายที่อยากให้มีการสร้างสานสายสัมพันธ์ระหว่างกันโดยยึดหลักของการสร้างสรรค์สิ่งดีงามร่วมกัน ดังนั้น ชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงสามารถค้นพบ อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority) ที่เกิดจากค่านิยมร่วมของชุมชนนั้น โดยมีค่านิยมร่วมเบื้องต้นที่ควรมุ่งเน้นก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียนนั่นเอง ส่วนชุมชนโดยรวมก็ควรเป็นชุมชนของผู้เรียนรู้ของทุกคน โดยทั้งครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของชุมชนทุกคน ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่ตนจะให้การบริการและการดูแลบุคคลอื่นที่อยู่ในชุมชนแห่งความเอื้ออาทรได้อย่างไร รวมทั้งสมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาตนเองให้เพิ่มความเป็นครู เป็นผู้บริหาร เป็นผู้ปกครอง และเป็นสมาชิกของชุมชนที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างไร กลุ่มคนเหล่านี้ต้องร่วมกันเสาะแสวงหาแนวทางเพื่อปรับปรุงเงื่อนไขของการเรียนรู้ การทำงาน การบริหารจัดการ และการสร้างความเอื้ออาทร กล่าวโดยสรุป ชุมชนแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ ที่ดีของตนอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง Sergiovanni ได้กล่าวไว้ว่า “การสร้างชุมชนขึ้นในโรงเรียนเป็นเรื่องของการเสาะแสวงหาค่านิยมร่วม เพื่อให้การทำงานที่เกิดมีแนวทางที่แตกต่างขึ้น มีการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นมาใหม่ที่ต่างไปจากเดิมที่เคยมีมา มีการสร้างความยึดเหนี่ยวรูปแบบใหม่ และสร้างพันธะผูกพันใหม่ให้เกิดขึ้น” เพื่อให้ได้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ขึ้น

**ชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อยในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้**

 ในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาของตนให้เป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้” นั้น ผู้นำสถานศึกษาสามารถจัดทำได้เป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับซึ่งมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อย (Learning community) ได้แก่ ระดับนักเรียน ระดับวิชาชีพ (Professional) และระดับชุมชน (Community) กล่าวคือ

 **ระดับที่ 1 ระดับนักเรียน (Student level)** ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น จากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผลสำหรับตน (Meaning making) นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียน (Skill of learning how to learn) และทักษะการสืบค้นความรู้ด้านเนื้อหาของวิชาที่กำลังศึกษา (Acquiring of knowledge of content skills) นักเรียนสามารถทำการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Authentic learning) ได้ต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้เรียนเชิงรุก (Active learners) และการเป็นนักตั้งปัญหา (Problem seekers) และการเป็นนักแก้ปัญหา (Problem solvers) ที่มีประสิทธิผลในที่สุด กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนในสถานศึกษา ก็เพื่อให้นักเรียนรู้จักการสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning) และการสร้างความหมาย (Meaning making) จากสิ่งที่เรียนนั่นเอง

 **ระดับที่ 2 เป็นระดับผู้ประกอบวิชาชีพ (Professional level)** ซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอนและผู้บริหารของโรงเรียน โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สองจะมีลักษณะเด่นตรงที่มีการจัดตั้งสิ่งที่เรียกว่า **“ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional Community”** ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การมีชุมชนแห่งวิชาชีพจะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารได้ใช้หลักการแห่งวิชาชีพของตน ไปเพื่อการปรับปรุงด้านวิธีสอน และด้านทักษะภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ไตร่ตรอง (Reflection) การใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่แต่ละคนมีต่อกันกลับคืนมา เป็นต้น ในการที่จะบรรลุความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนจะต้องมาร่วมกันพิจารณาทบทวนเรื่องนโยบาย (Policies) การปฏิบัติต่างๆ (Practices) และกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ของโรงเรียนเสียใหม่ โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านี้ก็เพื่อให้สามารถบริการด้านการเรียนรู้ แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิผล อีกทั้งเพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขดังกล่าว นำมาสู่การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาชีพของครูผู้สอน และผู้บริหารให้มีคุณภาพและประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง โดยจะกล่าวละเอียดเป็นการเฉพาะในส่วนที่ 2 ต่อไป

 **ระดับที่ 3 เป็นระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning community level)** ที่ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนเข้ามาร่วมสร้างและผลักดันวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้อาวุโสในชุมชนตลอดจนสถาบันต่างๆ ของชุมชนเหล่านี้ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ของชุมชนและโรงเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้โดยการให้การดูแลแนะนำการเรียนที่บ้านของนักเรียน รวมทั้งให้ความสนับสนุนแก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ ให้แก่บุตรหลานของตน ผู้อาวุโสในชุมชนสามารถเป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนแก่โรงเรียน และชุมชนของตน สำหรับหน่วยงานและสถาบันที่อยู่ในชุมชนซึ่งอาจเป็นภาคธุรกิจเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษา ก็มีส่วนสำคัญในการให้โอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นโลกแห่งความเป็นจริงในสังคม ที่โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ให้กับนักเรียนได้ ด้วยเครือข่ายการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจากชุมชน ไม่ว่าประชาชนที่อาศัยภาคธุรกิจต่างๆ และสถาบันอื่นอย่างหลากหลายเช่นนี้ จึงทำให้กรอบความคิดและนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามระดับที่ 3 นี้ขยายตัวกว้างขวางออกไปอีกมาก

 **ส่วนที่ 2**

**การสร้าง “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” ขึ้นในโรงเรียน**

**(Developing a Professional Community in Schools)**

 ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่จะขาดมิได้ก็คือ จะต้องมี  **“ชุมชนแห่งวิชาชีพ** หรือ **Professional community”** เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น เพื่อให้เป็นสถานที่สำหรับการปฏิสัมพันธ์ของมวลสมาชิกผู้ประกอบวิชาชีพครูของโรงเรียน เกี่ยวกับเรื่องการให้ความดูแลและพูดถึงการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน ตลอดจนงานทางวิชาการของโรงเรียน และเนื่องจากครูส่วนใหญ่ในแทบทุกประเทศมักเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวในการปฏิบัติงานสอนของตน ดังนั้น การมี “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” เกิดขึ้นในโรงเรียนจึงช่วยคลี่คลายปัญหาดังกล่าว เพราะทำให้ครูมีโอกาสพูดคุยกับบุคคลผู้มีส่วนได้เสียกับงานของครู (เช่น ผู้ปกครอง สมาชิกอื่นๆ ของชุมชน เป็นต้น) แต่แน่นอนว่า เหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อต้องมีการเปลี่ยนด้านโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียนอีกด้วย โดยกิจกรรมของชุมชนแห่งวิชาชีพในโรงเรียนควรประกอบด้วย 1) การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) ระหว่างกัน 2) การเปิดกว้างให้มีการปฏิสัมพันธ์ในหมู่ครูผู้สอนมากขึ้น เพื่อลดความรู้สึกโดดเดี่ยว (Deprivatization) ในงานสอนของครู 3) การรวมกลุ่มเพื่อเน้นเรื่องการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การร่วมมือร่วมใจกันในหมู่ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และ 5) การแลกเปลี่ยนในประเด็นที่เป็นค่านิยมและปทัสถานร่วม (Shared values and norms) ดังจะกล่าวในแต่ละประเด็น ดังนี้

**1. กิจกรรมที่จำเป็นต่อความเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษา**

 **1) การมีโอกาสเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) ระหว่างกัน**

 ซึ่งเป็นการนำเอาประเด็นปัญหาที่พบเห็น จากการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนของครูขึ้นมาพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ช่วยให้แต่ละคนได้วิเคราะห์และสะท้อนมุมมองของตนในประเด็นนั้นต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสเกิดการเรียนรู้ และได้ข้อสรุปต่อปัญหาจากหลากหลายมุมมองยิ่งขึ้น บรรยากาศเช่นนี้ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจขึ้นในหมู่ครูผู้สอน เพื่อช่วยกันปรับปรุงด้านการเรียนการสอนให้มีผลดียิ่งขึ้น แต่กิจกรรมนี้จะสำเร็จราบรื่นได้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนต้องยอมเปิดใจกว้าง รับฟังการประเมินจากเพื่อร่วมกลุ่มระหว่างการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ดังกล่าว

 **2) การลดความโดดเดี่ยวระหว่างปฏิบัติงานสอนของครู ( Deprivatization of instructional practices)**

 เป็นกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครู กล่าวคือ ครูมีโอกาสแสดงบทบาททั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลและได้แสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษา (Advisor) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist) ก็ได้ ในระหว่างที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนด้วยกัน ทั้งนี้เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า วิชาชีพครูแตกต่างกับวิชาชีพอื่นตรงที่ ผู้ปฏิบัติมักทำงานในลักษณะโดดเดี่ยวตามลำพัง ซึ่งเป็นผลให้ครูไม่สามารถที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นได้ และขาดประโยชน์ที่จะได้รับผลการวิเคราะห์และการให้ข้อมูลป้อนกลับด้านการสอนจากผู้อื่นที่มีต่องานสอนของตน ด้วยเหตุนี้ ถ้าผู้นำสถานศึกษาต้องการให้เกิดกิจกรรมการเสวนาใคร่ครวญระหว่างครูขึ้น ก็จำเป็นต้องพิจารณาให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการโดดเดี่ยวในการสอนของครูให้ได้เสียก่อน

 **3) รวมกลุ่มเพื่อมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learnig)**

 เป็นกิจกรรมที่ดีมากแต่ยุ่งยากตรงประเด็นให้ครูเกิด “จุดมุ่งเน้น” อย่างไรก็ตาม ถ้าถือว่าการมีชุมชนแห่งวิชาชีพคือ ลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ที่มีเจตจำนงมุ่งสร้างผลลัพธ์คือการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นแล้ว ก็ต้องให้ความสำคัญอันดับแรกกับกิจกรรมที่สร้างความงอกงามของผู้เรียน ซึ่งค่อนข้างยากลำบากอยู่ไม่น้อย ด้วยเหตุนี้ การที่ชุมชนแห่งวิชาชีพมีกิจกรรมให้ครูได้มาเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) เพื่ออภิปรายและวิเคราะห์ด้านหลักสูตร และกลยุทธ์ด้านการสอนของครู ซึ่งแม้จะใช้เวลามากก็ตาม แต่ทั้งหลายทั้งปวงก็เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ผลดียิ่งขึ้น และเพื่อที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - starting learners) ได้ต่อไป

 **4) สร้างจุดเริ่มแห่งความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration starts)**

 กล่าวคือ เมื่อครูหลุดพ้นจากสภาพการต้องทำงานแบบโดดเดี่ยว และสามารถแสวงหาความเชี่ยวชาญจากเพื่อนคนอื่นที่อยู่ในชุมชนวิชาชีพของตนได้แล้วก็ตาม แต่ความเป็นมืออาชีพของครูก็อาจไม่สามารถบรรลุได้ถ้าครูยังขาดการปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้น ความร่วมมือร่วมใจทางวิชาชีพต่อกันของครู จะก่อให้เกิดพลังในการร่วมวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการอันซับซ้อนของผู้เรียนแต่ละคนได้ บรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจกันนี้จะช่วยเสริมการปฏิบัติงานประจำวันของครูแต่ละคนได้อย่างถาวร

 **5) ทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านค่านิยม และปทัสถานร่วม (Shared values and norms)**

 เมื่อบุคคลต่างๆ ในวิชาชีพทั้งครูผู้สอน ครูแนะแนว ครูนิเทศ และผู้บริหารมาร่วมกันในชุมชนแห่งวิชาชีพแล้ว ในประเด็นนี้ Sergiovanni (1992) เห็นว่า การสร้างค่านิยมและปทัสถานร่วมกันของคนในวิชาชีพที่อยู่ในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ด้วยความเป็นมืออาชีพของบุคคลเหล่านี้จะพัฒนาสิ่งที่เรียกว่า **อำนาจเชิงคุณธรรม (Moral authority)** ขึ้นเป็นแนวทางของการอยู่ร่วมกันแทนที่การใช้อำนาจเชิงกฎหมายหรืออำนาจโดยตำแหน่ง (Position authority) ซึ่งไม่เหมาะสมกับชุมชนแห่งวิชาชีพนัก

**2. ความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ให้สามารถรองรับการเกิดชุมชนแห่งวิชาชีพ**

 เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่ถูกออกแบบโครงสร้างเป็นแบบราชการ (Bureaucratic organization) ที่มีสายงานบังคับบัญชาด้วยอำนาจโดยตำแหน่งที่ลดหลั่นตามลำดับลงมา กล่าวคือ มีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ มามากมายที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีลักษณะตึงตัวและใช้ได้ดีในอดีตที่เป็นโลกยุคอุตสาหกรรม แต่กลับเป็นอุปสรรคสำคัญในโลกแห่งยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่ต้องการมีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นคล่องตัวได้สูง พร้อมที่จะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความเป็นไปได้ ของชุมชนแห่งวิชาชีพที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียนได้นั้น โครงสร้างองค์การของโรงเรียนแห่งการเรียนจึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ประเด็นต่อไปนี้ **(Louis et al., 1994)**

 **1) การกำหนดตารางเวลาว่างเพื่อการพบปะถกปัญหา (Time to meet and discuss)**

 มีผลการวิจัยเรื่องความมีประสิทธิผลของโรงเรียนและครูผู้สอน ชี้ชัดว่า การจัดสรรเวลาพิเศษเพื่อให้ครูได้ปรึกษาหารือระหว่างกันเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะปกติของการจัดชั่วโมงสอน เมื่อหมดการสอนแต่ละคาบเวลา ครูจะต้องเคลื่อนย้ายการสอนจากห้องหนึ่งไปอีกห้องหนึ่งตลอดเวลา จึงไม่มีโอกาสที่ครูจะได้พบปะเพื่อแสวงหาความร่วมมือทางวิชาชีพซึ่งกันและกันได้ ทั้งที่ครูเหล่านี้จำเป็นต้องร่วมกันพิจารณาหากลยุทธ์ใหม่ๆด้านการสอน ที่เหมาะสม ด้วยเหตุนี้ การจัดตารางเวลาที่ว่างตรงกันเพื่อให้ครูได้ปฏิสัมพันธ์ จึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นถ้าต้องการให้ความร่วมมือร่วมใจของครูเกิดขึ้น

 **2) การกำหนดขนาดของชั้นเรียน (Class size)**

 มีผลงานวิจัยระบุว่า ถ้าจำนวนนักเรียนในชั้นเรียนน้อยลงได้เท่าไรก็ยิ่งเพิ่มประสิทธิผลของการเรียนรู้ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในห้องเรียนที่มีครูเพียงหนึ่งคนนั้น ครูสามารถที่จะดูแลนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิผลได้ในจำนวนที่จำกัด แม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดจำนวนนักเรียนที่เหมาะสมแน่นอน แต่การขยายจำนวนนักเรียนต่อชั้นมากขึ้น ย่อมเพิ่มภาระและความยากลำบากแก่ครูที่จะดูแลช่วยเหลือนักเรียนได้อย่างทั่วถึง

 **3) การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู และการให้อิสระแก่โรงเรียน (Teacher** **empowerment and school autonomy)**

 การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครูเป็นปัจจัยที่จำเป็น เนื่องจากช่วยสร้างความรู้สึกมั่นใจต่อการปฏิบัติงานในชั้นเรียนที่ตนรับผิดชอบได้ดีขึ้น การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบแก่ครู ยังสอดคล้องกับแนวทางบริหารจัดการร่วม (Shared governance) ซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งที่จำเป็นของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ในขณะเดียวกันโรงเรียนแต่ละแห่งของเขตพื้นที่การศึกษาก็ควรมีความอิสระ (Autonomy) อย่างเพียงพอที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้เขตพื้นที่การศึกษาจึงควรร่วมกับโรงเรียนต่างๆ ในการจัดทำวิสัยทัศน์เป้าหมาย และวัตถุประสงค์รวมแบบกว้างของเขตพื้นที่การศึกษา จากนั้นจึงให้อิสระแต่ละโรงเรียนไปจัดทำรายละเอียดที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และความต้องการของครูผู้สอน และผู้นำสถานศึกษาแต่ละแห่ง ที่จะริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนของตน ในเรื่องนี้นักการศึกษาส่วนใหญ่เชื่อว่า ไม่มีวิธีสอนใดหรือวิธีบริหารจัดการใดที่ดีที่สุด แต่พบว่า จากการใช้เทคนิควิธีในการเสวนาใคร่ครวญ (Reflective dialogue) การทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) และการสร้างปทัสถานและค่านิยมร่วม (Shared norms and values)แล้ว จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการรับมอบอำนาจความรับผิดชอบของครูต่อการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการให้อิสระแก่นักเรียนหรือที่เรียกว่า “การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ Site - based management” เพื่อความอิสระในการตัดสินใจต่างๆ ของโรงเรียนได้เองนั้น เป็นมาตรการที่ควรได้ระบุชัดเจนในกรอบนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จะต้องให้อิสระแก่โรงเรียนและครูโดยสิ้นเชิง แต่ควรจัดทำเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันที่อยู่ภายใต้กรอบนโยบายรวมของเขตพื้นที่การศึกษา และขึ้นอยู่ที่ขีดระดับความสามารถของครูในแต่ละโรงเรียน ที่จะสามารถสนองตอบและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนได้ดีเพียงไรด้วย

**3. เงื่อนไขด้านการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ (Professional community culture)**

 วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ถ้าครูผู้สอนทุกคนและผู้นำของโรงเรียนมีความเชื่อว่า “มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพเพียงพอที่จะเรียนรู้ได้” ความเชื่อเช่นนี้จะทำให้สมาชิกของโรงเรียนพยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อมและแสวงวิธีการเรียนการสอนใหม่ๆ อย่างหลากหลาย เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อนักเรียนแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน ให้สามารถเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนได้สูงสุด เป็นต้น ในชุมชนแห่งวิชาชีพก็เช่นกัน สมาชิกแต่ละคนจะยึดเหนี่ยวต่อกันด้วยระบบค่านิยม ความเชื่อและปทัสถานร่วมกัน ให้เกิดการดำรงอยู่ของชุมชนแห่งวิชาชีพของตน อย่างไรก็ตาม มีวัฒนธรรมองค์การแบบเดิมหลายประการที่ควรได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะต่อการเป็นชุมชนแห่งวิชาชีพ ได้แก่

 **1) ลดความเป็นองค์การที่ยึด “วัฒนธรรมแบบราชการ หรือ Bureaucratic culture”**
ที่ใช้กฎระเบียบคำสั่งต่างๆ แบบตึงตัวในการปฏิบัติงาน และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกผู้ปฏิบัติงานไปสู่การเน้น **“วัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรทางวิชาการหรือ Collegial culture”**
ซึ่งเน้นวิธีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ที่ยึดถือค่านิยมเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral and ethical cultures) เช่น การเอื้ออาทร ห่วงใย ช่วยเหลือและร่วมมือต่อกันในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิตประจำวันของสมาชิก เป็นต้น

 **2) สร้างเสริมวัฒนธรรมแห่ง “ความไว้วางใจ (Trust) และความนับถือ (Respect)”** ต่อกันในมวลหมู่สมาชิกของชมรมแห่งวิชาชีพ กล่าวคือ ความนับถือ หมายถึง การรู้จักให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของผู้อื่น ส่วนความไว้วางใจ หมายถึง ระดับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของมวลสมาชิก ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นผลที่มาจากการที่สมาชิกได้มีกิจกรรมการเสวนาอย่างใคร่ครวญ (Reflective dialogue) และการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ระหว่างกัน ดังนั้น การสร้างความไว้วางใจและความนับถือต่อกันจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างสมาชิก โดยแนวคิดดังกล่าวนี้สามารถขยายกรอบให้กว้างขวางออกไปจนครอบถึงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ทั้งหลาย เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของหน่วยงานทั้งหลายที่เป็นชุมชนแวดล้อมของโรงเรียน เป็นต้น โดยที่บุคคลเหล่านี้ให้การยอมรับว่า การศึกษาและการเรียนรู้เป็นความรับผิดชอบร่วมของทุกๆ คนในชุมชน

 **3) การสร้างวัฒนธรรมการใช้ทักษะด้านการคิดและใช้สติปัญญาเป็นฐาน (A cognitive** **skill base)** วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Profession) ที่ต้องใช้ความรู้ การคิดและการใ ช้สติปัญญาเป็นเครื่องมือสำคัญในการประกอบวิชาชีพ ครูผู้สอนจึงต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ต้องเป็น Life – long learners และต้องเป็นผู้เรียนรู้ร่วมไปกับนักเรียนที่ตนทำการสอน ด้วยเหตุนี้วัฒนธรรมเชิงความคิดของครูที่ต้องปรับปรุงใหม่ ก็คือ เปลี่ยนความเชื่อที่ว่า ตนเป็นผู้ทำการสอน (Teaching) ไปเป็นผู้เรียนรู้ (Learning) แทน จึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนจากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้จัดสรรประสบการณ์ การเรียนรู้ที่หลากหลายให้กับผู้เรียน พร้อมทั้งพยายามสร้างความตระหนัก ให้ผู้เรียนรู้จักรับผิดชอบในการใฝ่หาความรู้ด้วยตนเองอยู่เนืองนิตย์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการเรียนของตน

 **4) สร้างวัฒนธรรมการชอบริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Openess to innovation)** ในชุมชนแห่งวิชาชีพสมาชิกทุกคนต้องส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันในการค้นคว้าและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยเฉพาะต้องเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge creation) กล่าวคือ ครูผู้สอนจะต้องได้รับการสนับสนุนในการออกแบบการสอนใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับภาวะแวดล้อมที่ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นมากมายอย่างรวดเร็ว ต้องค้นหาว่าจะมีวิธีการเรียนรู้ได้ดีที่สุดในภาวะเช่นนี้ได้อย่างไร ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้นมากมายจะส่งผลกระทบต่อหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียนซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเช่นกันได้อย่างไร การที่จะทำให้สมาชิกเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้นั้น ผู้นำองค์การจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมการกล้าเสี่ยง (Taking risks) ชอบการทดลอง (Experiment) เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้สมาชิกของชุมชนแห่งวิชาชีพต้องไม่ถือว่าความผิดพลาดที่ได้จากการทดลองคือความล้มเหลว แต่ต้องถือว่าข้อผิดพลาดที่ได้ดังกล่าวเป็นโอกาสดีที่จะได้เกิดการเรียนรู้ใหม่เพิ่มเติมและ “ถือว่าผิดเป็นครู” ไม่เป็นเรื่องที่ควรตำหนิ แต่เป็นเรื่องที่ควรสนับสนุนให้กำลังใจเพื่อจะได้ค้นหาคำตอบที่เหมาะสมต่อไป นอกจากนี้ควรปรับปรุงระบบเน้นการให้ความดีความชอบแก่สมาชิกที่ชอบทดลองค้นค้าหานวัตกรรมและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้แก่โรงเรียนอีกด้วย

 **5) ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำ (Supportive leadership)** ดังจะกล่าวรายละเอียดในส่วนที่ 3 ต่อไป

**ผลดีของการมีชุมชนแห่งวิชาชีพในสถานศึกษา**

**(Outcomes of professional learning community in school)**

 **S.M. Hord. (1997)** ได้ทำการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้งชุมชนแห่งวิชาชีพ โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้างที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อครูผู้สอนและต่อนักเรียนอย่างไรบ้าง ได้ผลสรุปเป็นประเด็นย่อๆ ดังนี้

 **ผลดีต่อครูผู้สอน** : พบว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่...

* ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวในงานสอนของครูลง
* เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแข็งขัน
* รู้สึกว่าต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อพัฒนาการโดยรวมของนักเรียน และร่วมกันรับผิดชอบเป็นกลุ่มต่อผลสำเร็จของนักเรียน
* รู้สึกเกิดสิ่งที่เรียกว่า “พลังการเรียนรู้ (Powerful learning)” ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติการสอนในชั้นเรียนของตนมีผลดียิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้และความเชื่อใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับวิธีการสอนและตัวผู้เรียนซึ่งตนไม่เคยสังเกตหรือสนใจมาก่อน
* เข้าใจในด้านเนื้อหาสาระที่ต้องทำการสอนได้แตกฉานยิ่งขึ้น และรู้ว่าตนเองควรแสดงบทบาทและพฤติกรรมการสอนอย่างไร จึงจะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดตามเกณฑ์ที่คาดหมาย
* รับทราบข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพของตนได้ตลอดเวลา ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะสร้างแรงบันดาลใจต่อการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนต่อไป
* เพิ่มความพึงพอใจ เพิ่มขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น และลดอัตราการลาหยุดงานน้อยลง
* มีความก้าวหน้าในการปรับเปลี่ยนวิธีสอน ให้สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียนได้อย่างเด่นชัด และรวดเร็วกว่าที่พบในโรงเรียนแบบเก่า
* มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน
* มีความประสงค์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ต่อปัจจัยพื้นฐานด้านต่างๆ

 **ผลดีต่อนักเรียน** : พบว่านักเรียนส่วนใหญ่...

* ลดอัตราการตกซ้ำชั้น และจำนวนชั้นเรียนที่ต้องเลื่อนหรือชลอการสอนให้น้อยลง
* อัตราการขาดเรียนลดลง
* มีผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นเด่นชัด ปรากฏให้เห็นทั่วไปโดยเฉพาะในแทบทุกโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก
* มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และวิชาการอ่านที่สูงขึ้นอย่างเด่นชัด เมื่อเทียบกับโรงเรียนแบบเก่า
* มีความแตกต่างด้านผลสัมฤทธิ์การเรียน ระหว่างกลุ่มนักเรียนที่มีภูมิหลังไม่เหมือนกัน ลดลงชัดเจน

 กล่าวโดยสรุป ถ้าผลงานวิจัยดังกล่าวมีน้ำหนักมากพอที่เชื่อมโยงถึงการที่ครูผู้สอนและผู้นำสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้แห่งวิชาชีพแล้ว ก็มีคำถามตามมาว่า แล้วจะเพิ่มจำนวนโรงเรียนที่มีชุมชนดังกล่าวให้มากขึ้นได้อย่างไร กระบวนทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนไปบ่งชี้ว่า ทั้งบรรดาครูผู้สอนทั้งหลายและสาธารณชน จำเป็นต้องร่วมกันกำหนดบทบาทใหม่ที่เหมาะสมของครู โดยต้องทบทวนการที่ต้องให้ครูใช้เวลาส่วนใหญ่ในแต่ละวันอยู่หน้าชั้นเรียน และอยู่กับนักเรียนตลอดเวลานั้น ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบเรื่อง การใช้เวลาของครูผู้สอนในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ปรากฏผลออกมาชัดเจนว่าในหลายประเทศ เช่น ในญี่ปุ่น พบว่า ครูมีชั่วโมงสอนน้อยลง และมีโอกาสได้ใช้เวลาที่เหลือส่วนใหญ่ไปกับการจัดทำแผนเตรียมการสอน การประชุมปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงาน การให้คำปรึกษาและทำงานกับนักเรียนเป็นรายบุคคล การแวะเยี่ยมชั้นเรียนอื่นเพื่อสังเกตการเรียนการสอน และการได้ใช้เวลาไปเพื่อกิจกรรมต่างๆ ด้านการพัฒนาวิชาชีพของครูมากขึ้น **(Darling – Hammond, 1994, 1996)** เป็นต้น การที่จะให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องสร้างความตระหนัก และให้มุมมองใหม่ต่อสาธารณชน และวงการวิชาชีพครูที่ต้องเน้นและเห็นคุณค่าของความจำเป็นต้องพัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น ถ้าหากต้องการคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ดังที่มีผู้กล่าวว่า **“ครูต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องเป็นนักเรียน (Teachers are the first learners)”** โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมในชุมชนการเรียนรู้แห่งวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลมากขึ้น และช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนสูงตามไปด้วย นั่นคือความปรารถนาใฝ่ฝันของบุคคลฝ่ายที่มิอาจปฏิเสธได้

 **ส่วนที่ 3**

**ผู้นำสถานศึกษาต่อการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้**

**การใช้อำนาจของผู้นำสถานศึกษาต่อการขับเคลื่อนสู่โรงเรียนแห่งการเรียนรู้**

 ในทัศนะเดิมเชื่อว่า หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้อำนาจที่มากับตำแหน่ง (Position power) ของตนเพื่อการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จตามที่ต้องการ โดยใช้กลยุทธ์หลักเป็นเครื่องมือดำเนินการ ได้แก่ การใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ แบบทางการ (Bureaucratic power) และการให้รางวัลหรือความดีความชอบเมื่อสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ (Psychological power) การใช้อำนาจและกลยุทธ์เช่นว่านี้พบว่า เป็นอุปสรรคและขัดแย้งต่อหลักการของความเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Professional) ของครูหรือผู้ทำงานทางการศึกษา ซึ่งต้องการความอิสระ (Autonomy) และมีวัฒนธรรมแห่งวิชาชีพเฉพาะของตนที่เรียกว่า **“กัลยาณมิตรทางวิชาการ (Collegial culture)”** ตลอดจนการมีชุมชนแห่งวิชาชีพ (Professional community) ของตนอยู่ในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารที่เน้นการใช้อำนาจแบบเดิมดังกล่าว จึงยากที่จะประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนสถานศึกษาของตนไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

 **Sergiovanni (1998).** มีความเชื่อว่า โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เป็นผลผลิตที่สร้างขึ้นมาจากการใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ (Professional power) และอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral power)เป็นสำคัญ กล่าวคือ

* **อำนาจเชิงวิชาชีพ** **(Professional power)** ยึดข้อปฏิบัติที่มาจากเกณฑ์และมาตรฐานที่เห็นพ้องตรงกันและยึดถือร่วมกันของผู้ประกอบวิชาชีพครูทั้งหลาย คนเหล่านี้ร่วมกันสร้างและร่วมกันใช้ความรู้ โดยกระบวนการทำงานและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ครูผู้สอนต่างร่วมรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของครูคนอื่น และมีการดูแลตรวจสอบกันเอง วัฒนธรรมการทำงานแบบนี้ของครู จึงต้องการการกำกับดูแลจากผู้บริหารระดับสูงน้อยมาก
* **อำนาจเชิงคุณธรรม** **(Moral power)** เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการยึดถือในค่านิยมที่ชุมชนของผู้ประกอบวิชาชีพครูยอมรับร่วมกันว่า สิ่งใดถูกต้องและดีงามตามหลักการแห่งศีลธรรม ทั้งนี้ค่านิยมเชิงคุณธรรมอาจไม่เป็นค่านิยมเชิงวิชาชีพเสมอไป แต่เป็นอำนาจที่ยึดเหนี่ยวให้บรรดาครูทั้งหลายอยู่ร่วมกันเหนียวแน่นจนเกิดเป็น “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” ขึ้น และยอมรับต่อแนวปฏิบัติงาน ที่พร้อมรับการดูแลตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ จึงเป็นอำนาจที่มิได้ขับเคลื่อนให้ผู้ปฏิบัติยึดการได้รับผลตอบแทนส่วนตัวจากการทำงานเป็นหลัก แต่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานยึดหลักความถูกต้องและเพื่อผลประโยชน์โดยรวมของโรงเรียนเป็นสำคัญ

 กล่าวโดยสรุป การใช้อำนาจทั้งสองประการเป็นหลัก ช่วยให้ผู้นำสถานศึกษาสามารถลดปัญหาและความขัดแย้งทางการบริหารลงได้มาก และมีเวลาว่างส่วนตนมากขึ้น เพื่อไปทำหน้าที่เป็นผู้เรียนรู้ (Learner) และบางโอกาสเป็นผู้ตาม (Follower) แต่ที่สำคัญถ้ามองความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ Argyris & Schon (1991) ที่ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์การได้รับและได้ใช้ความรู้ใหม่ ตลอดจนเครื่องมือ พฤติกรรมและค่านิยม” แล้ว การที่ผู้นำสถานศึกษาลดการใช้อำนาจที่มากับตำแหน่งให้น้อยลงเหลือเท่าที่จำเป็น และหันมาใช้อำนาจเชิงวิชาชีพ และอำนาจเชิงคุณธรรมจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์การแล้ว ก็เชื่อได้ว่า การขับเคลื่อนไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้และจากโรงเรียนที่เคยเน้น “การสอน (Teaching)” ไปสู่การเน้นที่ “การเรียนรู้ (Learning)” ก็มีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น

**บทบาทผู้นำสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้**

 การปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นับเป็นงานที่ยากลำบากต่อการทำให้สำเร็จ เนื่องจากกรอบความคิดในเรื่องนี้นี้ค่อนข้างกว้าง ยังขาดความชัดเจนเชิงปฏิบัติอีกมาก ตลอดจนมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่ผลจากงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่มีความเห็นตรงกันประการหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องนี้ลงสู่การปฏิบัติ จนสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เพราะถ้าผู้นำสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญ ตลอดจนให้ความสนับสนุนในกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอนของโรงเรียนอย่างจริงจังแล้ว ก็ยากที่จะสำเร็จได้

 ต่อไปนี้จะขอสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในการผลักดันให้สถานศึกษาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ใน 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนาองค์กรของโรงเรียน

**1. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน** **(Setting school directions)**

 บทบาทของผู้นำสถานศึกษาในด้านนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การทำให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมองเห็น และยอมรับต่อภาพของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บทบาทของผู้นำในด้านนี้ ได้แก่

* **การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์** **(Identifying and articulating a vision)**

ผู้นำสถานศึกษาต้องช่วยทำให้โรงเรียน ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรต่างๆ ให้มาร่วมคิดและจัดทำวิสัยทัศน์ที่ระบุถึงแนวคิดที่ดีที่สุด ของการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นให้กระหายที่จะช่วยกันให้ถึงเป้าหมายนั้น

* **สร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้**

โดยผู้นำร่วมกับครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องในการแปลวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ให้เป็นพันธกิจ และแผนปฏิบัติต่างๆ โดยผู้นำต้องช่วยสร้างความเข้าใจ คอยให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในการขจัดอุปสรรคทั้งหลาย ในเส้นทางสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างบุคลากรของโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพสูงในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อผู้เรียนและชุมชนของตน

* **ผู้นำต้องสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง** **(Crating high performance expectations)**

โดยผู้นำจะตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง ผู้นำสถานศึกษาต้องสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัยและการทำวิจัยชั้นเรียนของครูเพื่อการแสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น

* **ชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม** **(Fostering the** **acceptance of group goals)**

เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้นำสถานศึกษาจึงมีหน้าที่ต้องส่งเสริมให้ครูผู้สอนและบุคลากรต่างๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมงานทั้งด้านจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ทั่วทั้งโรงเรียน (Team – based school) ทั้งนี้เพราะการทำงานแบบทีมช่วยให้ครูต้องมีการปฏิสัมพันธ์และต้องปรึกษาหารือ และ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น และที่สำคัญของการทำงานแบบทีมก็คือ ทุกคนต้องยึดถือในเป้าหมายเดียวกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากทีมงานของตน

* **ใส่ใจติดตามดูแลการปฏิบัติภารกิจในการจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่นๆ** **(Monitoring organizational performance)**

ผู้นำโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีหน้าที่ต้องคอยติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนโดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้ (KPI) และข้อมูลสารสนเทศอย่างหลากหลายมาเป็นเกณฑ์การประเมินร่วมกับครูผู้สอน โดยยึดหลักประเมินเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงให้งานดีขึ้น และต้องไม่เป็นไปเพื่อการตำหนิหรือจับผิดครู เพราะไม่เช่นนั้นจะทำให้ครูผู้สอนขาดความกล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Innovations) การกล้าเสี่ยง (Risk taking) และอุปนิสัยชอบทดลอง (Experiments) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ตรงกันข้ามควรถือว่า “ผิดเป็นครู” หรือ “ความผิดพลาดช่วยสร้างโอกาสให้ได้เรียนรู้”

**2. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านพัฒนาบุคลากร** **(Developing people)**

 ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์การ ครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียน ให้สอดคล้องกับหลักการของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน (School – based professional development) ซึ่งผู้นำสถานศึกษามีบทบาทที่จะทำได้อยู่แล้วตลอดเวลา ได้แก่

* **ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่างการปฏิบัติงาน** เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านพัฒนาทักษะการสอน การจัดตั้งคลินิกเพื่อความเป็นเลิศทางการเรียนการสอน การมีกิจกรรม การนิเทศแบบกัลยาณมิตร หรือแบบเพื่อนช่วยเหลือเพื่อน (Peers assisting peers) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิทยฐานะที่อิงกับการใช้ผลงานที่ปฏิบัติจริงในชั้นเรียน การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู การให้ครูตั้งทีมงานเพื่อวิจัยหารูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นต้น การส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้ ผู้นำสถานศึกษาต้องถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องจัดเวลาให้สะดวกแก่การทำกิจกรรมและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งต้องคิดคำนวณให้นับเป็นภาระงาน (Workload) ของครู
* **ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้จักสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role modeling)** ของตน กล่าวคือ ถ้าต้องการให้ครูผู้สอนและผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของ
“ผู้เรียนรู้ หรือ Learner” หรือทำหน้าที่เป็น “Learner leader” ปรากฎให้ผู้อื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอ และนำสาระความรู้ใหม่ๆที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้แบ่งปันให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ด้วย พฤติกรรมการทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำ จะมีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูผู้สอนประพฤติตนเป็น “ผู้เรียนรู้” ตาม และพฤติกรรมแบบอย่างในการเป็น “ผู้เรียนรู้” ของผู้นำและของครูผู้สอนเมื่อปรากฏให้นักเรียนได้สังเกตเห็นอยู่เนืองนิตย์ ย่อมมีอิทธิพลที่ส่งผลในการหล่อหลอมพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามไปด้วย
* **ส่งเสริมและเข้าร่วมกับครูผู้สอนเพื่อสร้างความเป็น “ชุมชนแห่งวิชาชีพ”** ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนดังรายละเอียดที่ได้กล่าวแล้วภายใต้หัวข้อนี้ในส่วนที่ 2ของบทความนี้ นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้นักเรียนทุกคนเข้าเป็นสมาชิกของกิจกรรมชมรมต่างๆ ที่โรงเรียนควรมีให้นักเรียนได้เลือกตามความถนัดอย่างหลากหลาย เพราะชมรมดังกล่าวเหล่านี้ก็คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งสิ้นนั่นเอง
* **ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellcetual stimulation)** กล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ครูผู้สอน หมั่นตรวจสอบถึงวิธีทำงานที่เคยใช้อยู่เป็นประจำนั้นด้วยตนเองหรือกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อหาจุดเด่นหรือจุดด้อย และหาวิธีทำงานเดิมนั้นด้วยวิธีการใหม่ที่มีทางเลือกหลายๆ วิธี สนับสนุนให้มีการทดลองทางเลือกดังกล่าวโดยไม่ต้องเกรงว่าจะไม่สำเร็จ นอกจากนี้ในงานบริหารทั่วไปที่ต้องมีการตัดสินใจของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีผลกระทบกับคนส่วนใหญ่ ผู้นำควรเปิดกว้างให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด เพื่อหาคำตอบที่เหมาะสมมาประกอบการตัดสินใจนั้น แนวทางดำเนินการเช่นนี้ ครูผู้สอนควรนำไปใช้กับนักเรียนด้วย เพราะเป็นการสร้างบรรยากาศและพัฒนาบุคคลทุกระดับให้สอดคล้องกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น
* **การให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานแต่ละรายบุคคล (Providing individualized** **support)** ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้นั้น ก็เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การทั่วไป ที่ต้องส่งผลกระทบหลายประการต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ บางคนอาจต่อต้านเนื่องจากไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง และมีบางคนเกิดความท้อแท้ หมดกำลังใจ เพราะรู้สึกว่าตนต้องอยู่ในภาวะจำยอมต้องรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น จึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำสถานศึกษาโดยตรง ที่จะคอยเอาใจใส่ดูแลบุคคลเหล่านี้อย่างใกล้ชิด ต้องให้กำลังใจและความหวังที่ดีกว่า ตลอดจนชี้ทางเลือกที่ให้ประโยชน์มากกว่าเมื่อโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น เช่น มีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนที่จะได้รับ หรือมีการปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างแล้วทำให้ทุกคนมีความสะดวกคล่องตัวในการทำงาน
มีชุมชนแห่งวิชาชีพของตนที่ให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทรต่อกัน มีลักษณะการทำงานแบบกลุ่มก้อนหรือทีมงานมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำสถานศึกษาควรให้การพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

**3. บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการพัฒนาองค์การ** **(Developing the organization)**

 เนื่องจากความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้นผู้นำสถานศึกษาต้องสามารถทำให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่เป็นชุมชนแห่งวิชาชีพด้านการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติภารกิจทางวิชาชีพของสมาชิกที่เกี่ยวข้องทั้งครูผู้สอนและนักเรียน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ผู้นำสถานศึกษาจึงมีบทบาทในประเด็นต่อไปนี้

* **เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening school** **culture)**

โดยผู้นำสามารถพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ฝังรากลึกด้วยค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ และทัศนคติร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์การที่นำไปสู่ความเอื้ออาทร (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน เพราะวัฒนธรรมของโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดแนวทางและบริบทต่างๆ ของการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันของโรงเรียน

* **ทำการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์การของโรงเรียน (Modifying organization** **structure)**

ผู้นำสถานศึกษามีหน้าที่ต้องตรวจสอบดูแลและปรับปรุงโครงสร้างองค์การ เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การจัดโครงสร้างงานและการมอบหมายงานที่เน้นรูปแบบทีมงานมากขึ้น การจัดตารางเวลาของครูที่คิดให้เป็นภาระงานที่ประกอบด้วย ชั่วโมงสอน ชั่วโมงครูพบปะเพื่อปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน การวางแผนการสอน การประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาและการพัฒนานักเรียนเฉพาะราย เป็นต้น ครูควรมีภาระงานรับผิดชอบต่อวันต่อสัปดาห์ที่ไม่หนักจนเกินไป ผู้นำต้องปรับปรุงเกณฑ์การประเมินให้ความดีความชอบที่ยึดผลการทำงานแบบทีม และต้องเป็นไปเพื่อการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะกับวิธีการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนสูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีสอนของครู และวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้อื่นๆ อย่างเพียงพอ ต้องพยายามหาทางลดงานเชิงธุรการของครูให้น้อยลง ต้องปรับปรุงกฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆ ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ เป็นต้น โครงสร้างองค์การของโรงเรียนจึงเป็นกรอบหลักของการปฏิบัติงาน โดยโครงสร้างอาจช่วยส่งเสริมหรืออาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ของครูให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็ได้ ผู้นำที่ชาญฉลาดจึงพยายามปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างให้มีลักษณะและเงื่อนไขเชิงบวกต่อการสอนและการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

* **สร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building collaboratiove process)**

ผู้นำสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนเป็นไปในลักษณะที่ให้โอกาสแก่ครูอาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวครู หรือต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพของครู ด้วยวิธีการมีส่วนร่วมเช่นนี้ ผู้นำสามารถที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและโรงเรียนโดยรวมได้อย่างราบรื่น

* **การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the environment)**

ผู้นำสถานศึกษาจำเป็นต้องทำงานร่วมกับตัวแทนกลุ่มต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครอง สมาชิกของชุมชน นักการเมือง ภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนหน่วยงานภาคราชการทั้งหลายที่แวดล้อมโรงเรียน เพื่อให้คนเหล่านี้เข้าใจ และมีภาพลักษณ์ที่เป็นบวกต่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน และให้การสนับสนุนปัจจัยด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้จากชุมชนต่อโรงเรียน การสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันกับหน่วยงานและบุคคลดังกล่าวจึงเป็นบทบาทสำคัญสำหรับผู้นำ แต่ต้องคำนึงถึงการวางตำแหน่งแห่งที่ (Positioning) ของโรงเรียนในท่ามกลางสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป และต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

**ส่วนที่ 4**

**แบบประเมิน “ความเป็นชุมชนแห่งผู้เรียนรู้” ของสถานศึกษา**

**(School As a Community of Learners Inventory)**

**คำอธิบาย** : แบบประเมินนี้ออกแบบเพื่อจุดมุ่งหมายใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นผู้บริหาร (หรือบุคลากร) ของสถานศึกษาที่ตอบแบบประเมิน ให้ตระหนักและย้อนนึกใคร่ครวญ(Reflective thinking)เพื่อทำการตรวจสอบว่า สิ่งที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (หรือคิดว่าควรกระทำในอนาคต) เกี่ยวกับโรงเรียนของตน ด้วยความหวังว่า ผลที่ท่านประเมินอย่างซื่อสัตย์ตรงความเป็นจริง จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจที่กระตุ้นการปฏิบัติภารกิจของท่านให้มีความยืดหยุ่นและมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาโรงเรียนของท่านให้มี “ความเป็นชุมชนแห่งผู้เรียนรู้ (Community of learners)” มากยิ่งขึ้น มิได้มีวัตถุประสงค์เชิงลบต่อตัวผู้บริหารและต่อสถานศึกษา แต่ประการใดทั้งสิ้น

| **ด้านที่ 1 : แนวทางในการนำ (Leading) และการบริหารจัดการ (Managing)** | ปฏิบัติเสมอๆ= 4 | ปฏิบัติบ่อยครั้ง= 3 | ปฏิบัติเป็นบางครั้ง= 2 | ไม่ปฏิบัติเลย= 1 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. เราได้ทำงานร่วมกัน เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมทางการศึกษาของโรงเรียนที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ (Learning) เป็นสำคัญ |  |  |  |  |
| 2. ผู้นำใส่ใจต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเสมอ พร้อมทั้งทำให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตาม |  |  |  |  |
| 3. สิ่งที่ทำ ตลอดจนวิธีดำเนินงานด้านต่างๆ ของผู้นำ บ่งชี้ให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจถึงค่านิยมและความเชื่อสำคัญทางการศึกษาของผู้นำได้ชัดเจนในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน |  |  |  |  |
| 4. เราแสดงความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการของโรงเรียน |  |  |  |  |
| 5. ผู้นำโรงเรียนของเราเน้นถึงหลักการใช้อำนาจผ่านทางผู้อื่นมากกว่าการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น |  |  |  |  |
| 6. การใช้อำนาจแบบทางการโรงเรียนของเรา ยึดหลักการ ด้านแนวคิดและหลักความรู้ทางวิชาชีพครูและสมรรถนะทางวิชาการเป็นสำคัญ มากกว่ายึดถือเรื่องตำแหน่งและกฎระเบียบทางราชการ |  |  |  |  |
| 7. ผู้นำโรงเรียนของเราช่วยอำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ และช่วยเป็นพี่เลี้ยงการปฏิบัติงานของเราที่ทำเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการตลอดจนชีวิตทางสังคมของนักเรียนดีขึ้น |  |  |  |  |
| 8. ผู้นำได้ให้ความสนับสนุนเชิงสังคม เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการตลอดจนชีวิตทางสังคมของนักเรียนดีขึ้น |  |  |  |  |
| 9. ผู้นำได้แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้อย่างจริงจังโดยให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ใฝ่รู้ของผู้อื่นในโรงเรียน |  |  |  |  |
| 10. ผู้นำได้สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการกล้าที่จะเสี่ยง (Risk-taking) และกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มวิธีการและสิ่งใหม่ๆ (Innovations) ขึ้นในโรงเรียน |  |  |  |  |

| **ด้านที่ 2 : วิธีแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Approaches to Problem Solving and Decision Making)** | ปฏิบัติเสมอๆ= 4 | ปฏิบัติบ่อยครั้ง= 3 | ปฏิบัติเป็นบางครั้ง= 2 | ไม่ปฏิบัติเลย= 1 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. การอภิปรายและการสืบค้นหาคำตอบในเรื่องต่างๆที่ปฏิบัติกัน ถือว่าเป็นเรื่องปกติและธรรมดาสำหรับโรงเรียนของเรา |  |  |  |  |
| 2. เรามีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและมีการร่วมกันตัดสินใจเสมอ |  |  |  |  |
| 3. ในการแก้ปัญหา พวกเรามักจะช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจกันหาคำตอบ |  |  |  |  |
| 4. เราเปิดใจกว้างเพื่อให้ได้หลายแนวทางปฏิบัติและหลายคำตอบมากกว่าการพึ่งคำตอบเดียวและยึดแนวทางเดิมที่เคยทำได้ผลมาแล้ว |  |  |  |  |
| 5. ก่อนแก้ปัญหาที่สำคัญ ผู้นำจะพยายามรับฟังความคิดที่หลากหลายให้มากที่สุด |  |  |  |  |
| 6. ใช้การตัดสินใจที่ได้รับการเห็นพ้องและครอบคลุมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมากกว่า การตัดสินใจที่มาจากเบื้องบนและปราศจากการมีส่วนร่วม |  |  |  |  |
| 7. ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ผู้นำยินยอมให้คณะครูและนักเรียนสามารถหยิบยกปัญหาและแก้ปัญหาต่างๆในโรงเรียนได้ |  |  |  |  |
| 8. ผู้นำยอมรับว่า “ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติธรรมดา” และนำมาใช้ประโยชน์เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในโรงเรียน |  |  |  |  |
| **ด้านที่ 3 : เกี่ยวกับการเรียนรู้ (Concerning Learning)** | ปฏิบัติเสมอๆ= 4 | ปฏิบัติบ่อยครั้ง= 3 | ปฏิบัติเป็นบางครั้ง= 2 | ไม่ปฏิบัติเลย= 1 |
| 1. เป้าหมายของการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจและยอมรับของทุกคน |  |  |  |  |
| 2. ผู้นำให้ความสำคัญของเรื่องเวลาเรียนมาก และสนับสนุนครูที่ใส่ใจต่อการจัดเวลาเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ |  |  |  |  |
| 3. นักเรียนมีความกระตือรือร้นต่อการหาความรู้และทักษะที่จำเป็นอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง |  |  |  |  |
| 4. เราได้กระตุ้นให้นักเรียนเป็น **“ผู้เรียนที่กระตือรือร้น** (Active learners) และมีพฤติกรรมเป็น “**ผู้ร่วมสร้างความรู้**” (Co-constructors of knowledge) ของโรงเรียน |  |  |  |  |
| 5. ในห้องเรียนได้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการคิด (Thinking skills) มากกว่า การเรียนแบบเน้นทักษะฝึกการจำ |  |  |  |  |
| 6. ในห้องเรียนได้จัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ประยุกต์และใช้ความรู้ในสถานการณ์ต่างๆ |  |  |  |  |
| 7. เราได้เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีอิสระในการกำกับตนเองและสามารถรับผิดชอบต่อการเรียนได้ด้วยตนเอง |  |  |  |  |
| 8. เราได้ใช้วิธีเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นกลุ่ม (Cooperative learning group) และวิธีเรียนรู้แบบอื่นๆ ที่หลากหลาย มากกว่า ยึดการเรียนรู้แบบลำพังเป็นเอกเทศและมุ่งการแข่งขันกัน |  |  |  |  |
| 9. มีการจัดให้มีการเรียนรู้ที่ต้องเชื่อมโยงกันหลายวิชา (Interdisciplinary) |  |  |  |  |
| 10. การจัดประสบการเรียนรู้ในโรงเรียนของเรา มีการใช้ทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ภาคนอกชั้นเรียน |  |  |  |  |
| 11. เราได้ใช้วิธีการวัดและประเมินอย่างหลากหลาย และเหมาะสมเชิงเหตุผลเพื่อประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน |  |  |  |  |
| 12. จัดสรรเวลาและให้การสนับสนุนการพัฒนางานวิชาชีพให้แก่คณะครู โดยเฉพาะเพื่อนำมาทำการปรับปรุงด้านหลักสูตร การสอน และการเรียนรู้ของนักเรียน |  |  |  |  |
| 13. ผู้นำได้แสดงตนเป็นแบบอย่างของ “ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learner) ให้ผู้อื่นเห็นชัดเจน ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่วิธีการเรียนรู้ใหม่ ตลอดจนสิ่งที่สำเร็จ หรือเคยล้มเหลว |  |  |  |  |

| **ด้านที่ 4 : เงื่อนไขเชิงโครงสร้าง (Structural Conditions)** | ปฏิบัติเสมอๆ= 4 | ปฏิบัติบ่อยครั้ง= 3 | ปฏิบัติเป็นบางครั้ง= 2 | ไม่ปฏิบัติเลย= 1 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. การทำบทบาทของพวกเราในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นและต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มากกว่า ทำแบบตึงตัว และต้องยึดตามสายงานที่ลดหลั่นตามลำดับแบบราชการ |  |  |  |  |
| 2. ครูของเรามีความอิสระทางวิชาการ (Autonomy) พอสมควรมีอิสระในการวางแผนเรื่องหลักสูตรและระบบการจัดการเรียนการสอนที่กำหนดอยู่ในกรอบภาพรวมของโรงเรียน |  |  |  |  |
| 3. เรามีการใช้ทีมงาน เพื่อจัดทำแผน และดำเนินการปรับปรุงโรงเรียน |  |  |  |  |
| 4. เรามีโอกาสได้สนทนา หารือและร่วมวางแผนข้ามทีมงาน หรือข้ามระดับชั้นเรียน หรือต่างวิชากัน |  |  |  |  |
| 5. การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนของเราค่อนข้างเปิดกว้างและเลื่อนไหลถึงกันได้ง่ายกว่า วิธีสื่อสารแบบเติมที่ติดยึดต้องปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาเป็นสำคัญ |  |  |  |  |
| 6. มีการจัดตั้ง “ชุมชนน้อย” (Small communal) เพื่อให้เป็นสถานที่ซึ่งเหมาะต่อ การนั่งศึกษาหรือทำงานแบบเอกเทศ และเป็นที่พบปะกันระหว่างครูกับนักเรียน และระหว่าง นักเรียนกับนักเรียนด้วยกันได้โดยสะดวกใจและเป็นกันเอง |  |  |  |  |
| 7. ได้สร้างสภาพแวดล้อมที่มีบรรยากาศของความปลอดภัย มีความเกื้อหนุนต่อกัน และส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น |  |  |  |  |

| **ด้านที่ 5 : สร้างสัมพันธ์ภาพกับชุมชน (Relating to the community)** | ปฏิบัติเสมอๆ= 4 | ปฏิบัติบ่อยครั้ง= 3 | ปฏิบัติเป็นบางครั้ง= 2 | ไม่ปฏิบัติเลย= 1 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. เรามีการกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในวงกว้างของบุคคลที่มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและนักเรียน เป็นต้น |  |  |  |  |
| 2. เรามีการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ปกครองและสมาชิกชุมชน ให้มีส่วนร่วมตัดสินใจที่เกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนเรา |  |  |  |  |
| 3. เราได้หลอมรวมตัวกันเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) กับองค์การชุมชน หน่วยงานภาคธุรกิจและ ภาคราชการต่างๆ เป็นต้น เพื่อช่วยกันชี้ชัดถึงความต้องการของนักเรียนและครอบครัวได้ถูกต้องยิ่งขึ้น |  |  |  |  |
| 4. เรามีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานด้านสุขภาพและด้านให้บริการสาธารณะต่างๆ ต่อโรงเรียนของเรา |  |  |  |  |
| 5. หน่วยงานหรือบุคคลด้านธุรกิจในท้องถิ่นได้มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องกับโรงเรียนของเรา |  |  |  |  |

ที่มา : ปรับปรุงโดย สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ จาก Lynn J.Stinnette, Kent Peterson and Philip Hallinger. In http://www.ncrel.org/cscd/pubs/lead21/2-1l.htm

 **บรรณานุกรม**

Boyd, V. (1992). School context. Bridge or barrier to change? Austin, TX : Southwest Educational Development Laboratory.

Brandt, R. (1995, November). On restructuring schools : A conversation with Fred Newmann. Educational Leadership, 53 (3), 70 – 73,

Darling – Hammond, L. (1994, November). The current status of teaching and teacher development in the United States. New York : Teacher College, Columbia University.

Hord, S.M. (1997). Professional learning communities : Communities of inquiry and improvement. Austin : Southwest Educational Development Laboratory.

Leithwood, K.A., et. al (2003). What we know about successful school leadership. Philadelphia, PA : Laboratory for Student Success, Temple University.

Luis, K.S. & Kruse, S.D. (1995). Professional and community : Perspectives on reforming urban schools. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.

Marquardt, M.J. (1996). Building the learning organization. New York : Mc. Graw – Hill.

Morrison, K. (2002). School leadership and complexity theory. New York : Routledge Falmer.

Senge, P. (1990). The fifth discipline : The art and practice of the learning organization. New York : Currency Doubleday.

Sergiovanni, T. (1998). International Journal of Leadership in Education. Vol.1 No.1, P. 37

Wallace Jr., R.C., et al. (1997). The learning school, Thousand Oaks, CA : Corwin Press Inc.

<http://findarticles.com/p/articles/mi_gu3696/is_199902/ai_n8832496>

<http://www.newhorizons.org/strategies/learnig_environments/abbot_2000html>

**ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์**

**Leadership # 26**

**The Formative Leadership**

รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

[**http://suthep.ricr.ac.th**](http://suthep.ricr.ae.th)

23 เมษายน 2549

 บทความนี้เรียบเรียงจากข้อเขียนเรื่อง The Principal as Chief Learning officer : The New Work of Formative Leadership ของ Ruth Ash และ Maurice Persall แห่ง Samford University สหรัฐอเมริกา ผู้เรียบเรียงเห็นว่าข้อเขียนดังกล่าวอาจเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาไทยบ้างไม่มากก็น้อย จึงขอนำเสนอต่อไปนี้

  **ความนำ**

ในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศพบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดจะต้องดำเนินธุรกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ในสภาวะแวดล้อมเช่นนี้ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (True learning organization) เป็นที่ซึ่งสร้างความท้าท้ายให้กับผู้เรียนให้หันมาสนใจกับกิจกรรมทางวิชาการ อีกทั้งยังเป็นสถานที่ซึ่งครูผู้สอนร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารในเรื่องการเรียนจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีใหม่และกลยุทธ์การสอนที่มีประสิทธิ ผลที่สุดเข้ามาใช้ในการจัดการศึกษา

 เช่นเดียวกัน ในโลกที่สถานศึกษาต้องเป็นองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นฐานเช่นนี้ ผู้นำต้องมีหน้าที่สำคัญในการส่งเสริมคุณภาพของการคิด (Quality of thinking) ของทุกคนที่รวมกันเป็นชุมชนของโรงเรียน ลดเลิกการบริหารแบบควบคุมสั่งการให้น้อยลง แต่หันมาสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความสามารถของครู และบุคลากรให้คนเหล่านี้กลายเป็นผู้นำที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีผลงานที่สร้างสรรค์

 การสร้างวัฒนธรรมใหม่และการปรับปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ทำให้ทุกคนสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างกว้างขวาง ทั่วทั้งโรงเรียนจึงเต็มไปด้วยผู้นำ (“leader – full” organization) แนวคิดดังกล่าวจะบรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสูงสุดของโรงเรียนจะต้องมีแนวคิดใหม่และทักษะภาวะผู้นำใหม่ กล่าวคือโรงเรียนแบบเก่าส่วนใหญ่ยังบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ ตัดสินใจสั่งการจากบนสู่ล่าง (Top – down) และให้คุณค่าความสำคัญสูงใน**เรื่อง “ความมีประสิทธิภาพ” (Doing things right)** มากยิ่งกว่าเรื่อง “**ความมีประสิทธิผล (Doing the right** **thing)** นิยมชมชอบต่อการรักษาสถานภาพเดิม (Maintaining the status quo) ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าการทำเช่นนั้นไร้ประสิทธิภาพ มีผลดีเพียงน้อยนิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะปัจจุบันที่โรงเรียนต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อน ไม่ชัดเจนและขาดความแน่นอน ผลเสียอย่างใหญ่หลวงจึงตกกับโรงเรียนอย่างมิอาจหลีกเลี่ยงได้

 ในศตวรรษที่ 21 นี้ เศรษฐกิจแบบสารสนเทศเป็นฐานทั่วโลกเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยอัตราความเร็วสูง ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมมีความจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีฝีมือระดับสูง (High performance employees) จำนวนมาก ทุนทางปัญญา หรือ Intellectual capital จึงกลายเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดขององค์กรและของประเทศชาติ กล่าวคือ ชาติใดที่ทุ่มเททรัพยากรและให้ความสำคัญสูงในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพของเยาวชน ย่อมประกันได้ว่าชาตินั้นจะมีระดับความสำเร็จทางเศรษฐกิจสูงอย่างแน่นอน ดังนั้นภาวะท้าทายต่อผู้นำทางการศึกษาก็คือ จะทำอย่างไรให้เด็กทุกคนมีระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการอยู่ในระดับสูง แทนที่เคยมีเด็กเพียงจำนวนน้อยนิดที่ประสบผลสำเร็จเช่นนั้น ปัญหาใหม่ที่เผชิญหน้าก็คือ ขณะที่เราก้าวเข้าสู่ยุคศตวรรษที่ 21 แต่บรรดาโรงเรียนและวิธีสอนที่มีอยู่นั้นถูกออกแบบมาเพื่อยุคศตวรรษที่ 19 เท่านั้น

 ทุกวันนี้ โรงเรียนส่วนใหญ่มิได้จัดระบบที่เกื้อหนุนและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ โครงสร้างบริหารที่ล้าสมัยของโรงเรียนถูกจัดแบบราชการที่มีสายบังคับบัญชาลดหลั่นหลายระดับ มีระบบค่านิยมแบบเก่า การพัฒนาวิชาชีพครู มีปัญหาก้าวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ส่วนในโรงเรียนครูถูกจัดให้สอน (ทำงาน) คนเดียวแบบโดดเดี่ยว ขาดโอกาสทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม กับครูคนอื่นเพื่อแก้ปัญหาทางการสอน ขาดการแบ่งปันสารสนเทศซึ่งกันและกัน ขาดการร่วมเรียนรู้ ตลอดจนร่วมกันทำแผนปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เป็นต้น ในส่วนของนักเรียนก็ไม่ได้รับมอบหมายงานวิชาการอย่างมีมาตรฐานทางวิชาการสูงที่ควรเป็นให้ทำ งานที่มอบนักเรียนทำทางวิชาการส่วนใหญ่ ยังขาดความรู้สึกน่าท้าทายและให้ความสนุกเพลิดเพลินแก่ผู้เรียน เป็นต้น ด้านการบริหารเวลาพบว่ายังใช้เวลาเรียนไปอย่างขาดประสิทธิผล ส่วนเทคโนโลยีที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอนพบว่า ขาดแคลนหรือมีแต่ใช้ประโยชน์ไม่เต็มที่ นอกจากนี้หลักสูตรเตรียมผู้บริหารการศึกษายังขาดความเข้าใจสภาพจริงของปัญหาตลอดจนแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาเหล่านี้

 ภายใต้กระบวนทัศน์การจัดการศึกษาปัจจุบัน ความจริงที่เราพบก็คือ มีนักเรียนส่วนหนึ่งประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ นักเรียนบางส่วนมีผลการเรียนรู้ที่ลดหลั่นลงไปโดยมีอีกกลุ่มหนึ่งที่ล้มเหลวจากการเรียนรู้ที่โรงเรียนจัดให้ และโดยความรับผิดชอบแล้วโรงเรียนจะต้องมีหน้าที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้นักเรียนทุกคนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นเป็นต่อความสำเร็จต่อไปในอนาคต ปัญหาใหญ่เช่นนี้จำเป็นที่เราจะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยกำหนดเป็นจุดเน้นสำคัญสูงสุดของสถานศึกษาคือ การทำให้นักเรียนรู้ และผู้นำของโรงเรียนต้องมีความสามารถในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ พร้อมกับดำเนินการทุกวิถีทางที่จะช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น ทั้งนี้การที่ทุกคนจะเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leaders) ได้นั้น ทั้งผู้บริหารและคณะครูอาจารย์จะต้องร่วมกันคิด ค้นหารูปแบบใหม่ (New model) ที่ใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียน และร่วมมือกันปฏิบัติการสอนภายใต้รูปแบบใหม่นั้น

 ดังนั้น โรงเรียนในวันนี้หรือเมื่อวานนี้ ย่อมไม่เหมาะสมกับความต้องการของสังคมอีกต่อไป การปรับโรงเรียนให้สอดคล้องกับโลกอนาคต จำเป็นต้องมีกลยุทธิ์ใหม่ (New strategies) มีกระบวนการบริหารจัดการใหม่ (New processes) และต้องมีทัศนคติใหม่ (New mindset) กล่าวโดยรวม เราต้องการกระบวนทัศน์ใหม่ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความจำเป็นต้องปรับโรงเรียนให้เป็นองค์การที่รอบรู้โดยมีจุดเน้นอยู่ที่การเรียนรู้ของนักเรียนมากกว่าของครูหรือบุคคลอื่นในโรงเรียน ด้วยเหตุนี้บรรดากฎระเบียบ ตลอดจนบทบาท (Roles) และกระบวนการทำงานทั้งหลายของโรงเรียนจะต้องถูกออกแบบให้สนับสนุนและส่งเสริมการใช้ความสามารถสูงสุดของครู เพื่อให้สามารถออกแบบการจัดกิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีคุณภาพให้แก่นักเรียนทุกคน

**ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ ( Formative Leadership)**

 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า **“ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น”**  แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมอง**ว่า “ครูคือผู้นำ (Teacher as** **leaders) โดยมีครูใหญ่คือผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders)** “อีกทอดหนึ่ง โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร จึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย

 การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ (The formative leader) นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ ได้แก่ **การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging future possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining shared beliefs) การใช้คำถาม (Asking questions) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (Collecting analyzing, and interpreting data) ตลอดจนกระตุ้นครูอาจารย์ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน** เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ทั้งสิ้น ต่อไปนี้จะกล่าวถึง หลักการ 10 ประการของการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ซึ่งแสดงว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership)

 **หลักการของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Principles)**

1. การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดอย่างหวังผล (Productive thinking ) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม (Control mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top – down decision making) ตลอดจน การบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน (Enforcement of conformity)
2. ควรมีมุมมองครูว่าเป็นผู้นำ และครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม (คำถามที่ได้คำตอบที่ลุ่มลึก) มากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม
3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนะว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (ทำนองทฤษฎี X ของ McGregor) แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ
4. ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนะจาก “ให้ทุกคนทำตามที่สั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุ้น ให้กำลังใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของครู
5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (People) และต่อกระบวนการ (Process) มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ แต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value – added activities) ขึ้น
6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer – focused) และยึดหลักการให้บริการ ทฤษฎีนี้ถือว่า ครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ ก็คือ การให้บริการแก่ลูกค้าของตน
7. ผู้นำ ควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว
8. การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัวอยู่กับงาน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้หลักนิเทศภายในแบบแวะเวียน(Managing by Wandering Around : MBWA)ไปยังหน่วยต่าง ๆ ทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนเพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ ไปสอบถาม ไปสร้างสัมพันธ์ภาพ และไปเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้ในเรื่องต่าง ๆ
9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก
10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Maintaining status quo) ของโรงเรียน

**ผู้นำแบบสร้างสรรค์ ในฐานะหัวหน้าสูงสุดด้านการเรียนรู้ของโรงเรียน**

**(The Principal as Chief Learning Officer of School : CLO)**

 ในองค์การหรือหน่วยงานภาคธุรกิจจะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าบริหารสูงสุดหรือ CEO (Chief Executive Officer) มีหัวหน้าสูงสุดด้านการคลังหรือ CFO (Chief Financial Officer) และมีหัวหน้าสูงสุดด้านสารสนเทศ หรือ CIO (Chief Information Officer) เช่นเดียวกันโรงเรียนในอนาคต ซึ่งมีภารกิจหลักในการจัดการเรียนรู้ ก็ต้องมีครูใหญ่ เป็นหัวหน้าสูงสุดด้านการเรียนรู้ หรือ CLO (Chief Learning Officer) ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) ซึ่งในอนาคตจะต้องเปิดกว้างสู่การเรียนรู้ใหม่ ๆ ยิ่งขึ้น แม้ว่าการเรียนรู้บางอย่างอาจจะขัดแย้งกับปรัชญาความเชื่อหลักของตนก็ตาม ผู้นำ CLO จะต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างทางวิชาการให้สอดคล้องกับสิ่งที่ตนพูด และอยากให้ครูแสดงพฤติกรรมด้านการเรียนการสอนอย่างที่ตนต้องการ ผู้นำการเรียนรู้หรือ CLO ต้องทำตนเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life – long learner) ขยันต่อการเข้าสัมมนาทางวิชาการเพื่อเสนอแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ ด้านการเรียนการสอน ชอบการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาชีพจากแหล่งวิชาการที่มีอยู่มากมาย นำมาสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูทำเช่นเดียวกับตน การเป็นผู้นำแบบ CLO นั้นสิ่งที่ครูใหญ่ต้องทำและขาดมิได้ ก็คือ การสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Culture of innovation) ขึ้นในโรงเรียน ภายใต้วัฒนธรรมดังกล่าว ทุกคนในโรงเรียนจะต้องทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น ทุกคนพัฒนาอุปนิสัยตนเองในการเก็บรวบรวม (Collecting) วิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing) และแปลความหมายข้อมูล(Interpreting data) อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำผลที่ได้ไปทำการปรับปรุงด้านวิชาการและการเรียนรู้ของนักเรียนให้บังเกิดผลดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง

 ด้วยเหตุนี้บทบาทของผู้นำแบบสร้างสรรค์ ในฐานะ CLO ของโรงเรียนจึงแตกต่างไปจากการเป็นครูใหญ่ในแนวคิดเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีทักษะสูงของการเป็นผู้ให้บริการ การเป็นผู้ส่งเสริมผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitator) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน ผู้นำแบบ CLO จะต้องให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรในการเอาชนะความรู้สึกกลัว ต่อการผิดพลาดของตนเหล่านี้ โดยยึดหลัก **“ผิดเป็นครู”** จะต้องพยายามยกระดับมาตรฐานการทำงานของครูบุคลากร ด้วยการส่งเสริมให้แต่ละคนเลือกทำงานหรือแก้ปัญหาที่มีความยากสลับซับซ้อนที่ต้องใช้ความคิดสูง ใช้ความเพียรพยายามสูง และพยายามให้แต่ละคนหลีกเลี่ยงงานหรือปัญหาที่ง่ายซึ่งใครก็สามารถทำได้ ส่งเสริมให้ครูเปลี่ยนแนวคิดในการประเมินผลนักเรียนแบบเก่าที่เน้นการให้คะแนนแก่คนที่ตอบคำถามถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำถามหรือโจทย์ง่าย ๆ เพราะนักเรียนจะใช้ความพยายามในการเรียนรู้และใช้ความคิดน้อย แต่ในทางตรงข้าม ควรมีการให้คะแนนแก่นักเรียนที่เลือกทำโจทย์หรือปัญหาที่ยากแต่อาจได้คำตอบสุดท้ายอาจไม่ตรงกับที่ครูตั้งไว้ก็ได้ ทั้งนี้เพราะเด็กกลุ่มนี้จะต้องใช้ระดับความคิดและความพยายามสูงกว่าเด็กกลุ่มแรก โดยเฉพาะจะได้กระบวนการ (Process) คิดและการทำงาน รวมทั้งสามารถมองเห็นทางเลือกต่างๆ ที่สามารถไปสู่คำตอบสุดท้าย และที่สำคัญเด็กสามารถประยุกต์วิธีการไปใช้กับชีวิตจริงมากกว่าเด็กที่ได้คำตอบถูกต้องแต่ใช้ความพยายามน้อยกว่ามาก

**ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับการตั้งคำถามเพื่อให้ได้คำตอบที่ลุ่มลึก**

**(Asking the Right Questions)**

 ผู้นำแบบสร้างสรรค์ในฐานะผู้นำการเรียนรู้ ควรเปลี่ยนจุดเน้นเดิมที่เน้นเรื่อง กระบวน การสอนของครู (Teaching process) และงานที่มอบหมายให้ครูทำไปสู่จุดเน้นเรื่องการสร้างโอกาสการเรียนรู้ของนักเรียนและงานที่มอบหมายให้นักเรียนทำมากกว่า โดยการเปลี่ยนจุดเน้นเช่นว่านี้ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพลวัตด้านภาวะผู้นำ (Leadership dynamic) ด้วย กล่าวคือ แม้งานนิเทศครูยังมีความจำเป็นเมื่อมองในแง่เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนก็ตาม แต่ยังมีความสำคัญน้อยกว่าเมื่อเทียบกับการที่ผู้นำเปลี่ยนไปใช้วิธีทำงานร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับครู เพื่อวางแผนการเรียน การจัดตารางเรียนและการนำนักเรียนเพื่อการทำงานวิชาการ ทั้งนี้ ผู้นำ ซึ่งแต่เดิมมีทักษะหลัก คือ ทักษะการสังเกต การประเมินและการกำกับดูแลการเรียนการสอนนั้น จำเป็นต้องมีทักษะสำคัญเพิ่มเติมได้แก่ ทักษะในการฟัง (Listening) ทักษะการต้องคำถาม (Questioning) ทักษะในการตั้งข้อพิสูจน์ (Probing) และทักษะการให้คำแนะนำ (Guiding) เป็นต้น ซึ่งทักษะเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นในการใช้แบบภาวะผู้นำ (Leadership style) ของผู้บริหารจากเดิมเป็นแบบ “นักบอกคำตอบ” (Declarative) ไปเป็น “นักตั้งคำถาม” (Interrogative) แทน

 เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะต้องพัฒนาเทคนิค “การบริหารแบบแวะเวียนไปเยี่ยม หรือ Managing By Wandering Around (MBWA) “ให้เชี่ยวชาญ เทคนิคดังกล่าวเป็นเรื่องทั้งศิลปะ (Art) และการปฏิบัติ (Practice) การรับฟัง (Listening) และการเรียนรู้ (Learning) โดยสาระสำคัญที่ได้จากเทคนิค MBWA ถือเป็นการสร้างสัมพันธ์ (Relationships) ที่ดีควบคู่ไปกับการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ที่ดีต่อกันอีกด้วย

 MBWA ทำให้ผู้นำต้องออกจากห้องทำงานของตน เป็นการเพิ่มการปรากฏตัวให้เห็น (Visibility) และสร้างความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานทั้งครูและนักเรียนมากขึ้น ผู้นำสามารถดำเนินการตามขั้นตอน MBWA ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทำการติดต่อแบบตัวต่อตัว (Face to face) กับลูกค้า (Customers) และผู้ที่เป็นลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ก็คือครู ในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ครูใหญ่ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการพบปะสนทนากับครูทั้งภายในภายนอกห้องเรียนเพื่อหารือในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน
2. พยายามสร้างโอกาสให้ตนสามารถเข้าถึงก้นบึ้งของปัญหาหรือความคิดเห็นที่แท้จริงด้วยการรับฟังอย่างตั้งใจ ซึ่ง Tom Peters ปรมาจารย์ด้านบริหารเรียกว่า “วิธีฟังอย่างจริงใจ (Naive listening)” กล่าวคือ ทำการรับฟังด้วยใจที่เปิดกว้าง (Open mind) มากกว่าการรวบรัดการสนทนาให้เข้าประเด็นที่ตนมีจุดยืนล่วงหน้าไว้แล้ว
3. ตอบสนองโดยเร็วต่อสิ่งที่ได้รับฟัง ทั้งนี้การตอบสนองและการลงมือทำตามที่รับปากกับคู่สนทนาโดยพลัน จะช่วยสร้างความรู้สึกที่ไว้วางใจ (Trust) และช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการรับฟังและการเรียนรู้ในอนาคตได้ง่ายขึ้น
4. ค้นหาสาระที่แท้จริงซึ่งซ่อนเร้นภายใต้การสนทนาแบบผิวเผิน โดยใช้คำถามที่มีอำนาจทะลุทะลวง (Penetrating questions)ให้ได้คำตอบแท้จริง โดย การทำให้บรรยากาศการสนทนาเป็นแบบสบาย ๆ ไม่รู้สึกอึดอัด มีความจริงใจและเป็นกันเอง จะช่วยทำให้ปัญหาทั้งหลายขององค์การที่ผู้นำอาจไม่เคยทราบมาก่อน ได้รับการนำขึ้นมาสนทนาและร่วมกันหาทางแก้ไข ประเด็นปัญหาสำคัญของผู้นำที่ต้องทราบในเรื่องนี้ได้แก่ คำถามประเภทใดที่ผู้นำทางวิชาการควรนำมาถาม และผู้นำจะนำการสนทนากับครูอาจารย์อย่างไรจึงจะได้คำตอบหรือสาระที่นำมาสู่การสร้างโอกาสการเรียนรู้ของนักเรียนได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เป็นต้น ต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นที่ควรถามเช่น
	* จริง ๆ แล้ว พวกเรามีความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างไร
	* เราได้สร้างความน่าท้าทายและกระตุ้นให้นักเรียนอยากรู้อยากเรียนเพียงพอแล้วหรือยัง
	* ในชั้นเรียนตามปกติมีนักเรียนจำนวนเท่าไรที่แสดงความกระตือรือร้นต่อการเรียนเป็นประจำ
	* มีหลักฐานอะไรที่บ่งชี้ว่า นอกจากข้อมูลผลการทำข้อสอบมาตรฐานแล้ว เรามีวิธีการอย่างอื่นที่ใช้อยู่แล้วเพื่อให้ทราบว่า ผลการเรียนรู้ของนักเรียนของเราบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่เราต้องการ
	* อะไรคืออุปสรรค์สำคัญที่ขัดขวางการเรียนรู้ของนักเรียน ที่พวกเรายากที่แก้ไขได้
	* ขณะนี้เรายังขาดอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการสอนที่ดีมีประสิทธิผลของครู
	* ยังมีความรู้และทักษะใดขาดบ้างที่นักเรียนจำเป็นต้องมีหรือต้องปฏิบัติได้ เมื่อเขาจบจากโรงเรียนของเรา
	* เราจะทำการบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าไปในหลักสูตรและการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร
	* เราจะมีวิธีบริหารเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างไรและทำอย่างไรเราจึงสามารถช่วยลดภาระงานอื่นที่มิใช่งานด้านเรียนการสอนของครูได้อย่างไร
	* เรายังต้องการข้อมูลอะไรเพิ่มเติมอีกบ้างที่จำเป็นและช่วยให้เรารู้จักและเข้าใจนักเรียนของเรามากยิ่งขึ้น

การถามคำถามแบบนี้หรือคำถามอื่นที่คล้ายทำนองนี้ จะทำให้ขยายวงสนทนาทั้งรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือทั้งโรงเรียนได้มากขึ้น ทั้งนี้จุดหมายปลายทางของการสนทนาก็คือ การยกระดับคุณภาพการคิดเชิงสร้างสรรค์(Productive thinking) ของครูและบุคลากรของโรงเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่อยู่แต่ภายในสำนักงานของตน แต่จะใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ร่วมงานกับคณะอาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกอื่นของชุมชน เพื่อเปิดวงสนทนาแบบมีส่วนร่วมต่อประเด็นสำคัญคือ การปรับปรุงโอกาสการเรียนรู้ที่โรงเรียนจัดให้กับนักเรียน

**ผู้ นำ แบบสร้างสรรค์กับ การวิเคราะห์และตีความข้อมูล**

**(Analyzing and Interpreting Data)**

 การดำเนินการปรับปรุงโรงเรียนจะประสบความสำเร็จสูงสุดก็ต่อเมื่อได้ใช้ผลงานการวิจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อกระบวนการตัดสินใจสำคัญให้ตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลที่มาจากการวิจัยเป็นหลัก กระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะเกิดประสิทธิผลดีก็เพราะทีมดำเนินงานเข้าใจถึงแก่นแท้ที่เป็นสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง ด้วยเหตุนี้จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำทีมงานต้องทำการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มที่ควรเป็น ข้อมูลที่แสดงให้เห็นแนวโน้มจะถูกใช้เพื่อการบ่งชี้ความชัดเจนของปัญหา และสนับสนุนความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงให้เกิดขึ้น

 ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างรายการข้อมูลสำคัญซึ่งทีมผู้นำจะต้องทำการเก็บรวบรวม วิเคราะห์และเผยแพร่ในรูปแบบที่เหมาะสมแก่การใช้ของผู้ที่มีส่วนได้เสียของโรงเรียน ได้แก่ข้อมูลต่อไปนี้

* + คะแนนผลการสอบข้อทดสอบมาตรฐาน
	+ ข้อมูลการมาเรียนและการขาดเรียน
	+ เปอร์เซ็นต์จำนวนผู้สอบไม่ผ่าน
	+ เปอร์เซ็นต์จำนวนนักเรียนที่มีผลการเรียนดีเยี่ยม
	+ เปอร์เซ็นต์จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร
	+ จำนวนนักเรียนที่ชนะเลิศรางวัลต่าง ๆ
	+ จำนวนการติดต่อกับหน่วยงานด้านสังคมสงเคราะห์
	+ อัตราการใช้และการยืมหนังสือของห้องสมุด
	+ จำนวนนักเรียนปัญญาเลิศที่ควรได้เข้าเรียน โปรแกรมพิเศษระดับสูงขึ้น
	+ จำนวนและนักเรียนที่จะต้องตกซ้ำชั้น
	+ จำนวนและเปอร์เซ็นต์ของนักเรียนที่ต้องสอนเสริม (เช่น ภาคฤดูร้อน)
	+ จำนวนที่นักเรียนติดต่อกับอาจารย์ที่ปรึกษา
	+ อัตราผู้สำเร็จการศึกษา
	+ การติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา
	+ เปอร์เซ็นต์ของการเข้าร่วมแข่งขันต่าง ๆ ทางวิชาการเป็นต้น

ทีมงานผู้นำควรใช้ฐานข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์เหล่านี้เพื่อบ่งชี้ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) สิ่งที่เป็นโอกาส (Opportunities) และที่เป็นภัยคุกคาม (Threats) ต่อโรงเรียน จากนั้นจึงนำไปสู่กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสร้างภาพใหม่ของโรงเรียน การพิจารณาตรวจสอบระบบความเชื่อของโรงเรียน การใช้คำถามที่เหมาะสมเพื่อให้ได้คำตอบแบบลุ่มลึก มีการเก็บรวบรวม วิเคราะห์และแปลผลข้อมูลเพิ่มขึ้น ครูอาจารย์มีข้อมูลต่าง ๆ มากมาย ในขั้นตอนนี้ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะต้องให้ความช่วยเหลือทีมงานของคณะครูในการเปลี่ยนแปลงจากข้อมูลให้กลายเป็นสารสนเทศ จากนั้นจึงเผยแพรสารสนเทศดังกล่าวเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั่วทั้งโรงเรียน

ข้อมูลช่วยให้การตัดสินใจมีหลักการและเหตุผลที่ดี ทั้งนี้การที่เราจะเรียนรู้อะไรสักอย่างหนึ่ง เราจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นก่อน เช่นเดียวกันในกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ก็จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่มีคุณภาพ เป็นกลไกที่ใช้เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การได้สารสนเทศที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง จากนั้นสารสนเทศจะถูกนำไปใช้ในระบบการทำงาน ซึ่งประเด็นนี้ Deming ปรมาจารย์ทางบริหารคุณภาพ กล่าวว่า เป็นหน้าที่สำคัญที่สุด ของการเป็นผู้นำ โดยในการปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น สมาชิกแต่ละคนตลอดจนทีมงานจะต้องทำการตรวจสอบกระบวนการทำงานได้ในทุกเรื่อง โดยมีการเก็บข้อมูลอย่างมีระบบและนำไปใช้สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

 ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ทีมงานครูอาจารย์ควรยึดหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

* + ข้อมูลต้องทันสมัยและมีประโยชน์ พยายามหลีกเลี่ยงข้อมูลที่ให้ประโยชน์น้อยและไม่ตรงกับประเด็นปัญหา
	+ เน้นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จซึ่งสามารถวัดได้ เช่น ดัชนีหลักที่บ่งชี้การปฏิบัติงาน (Key performance indicators หรือ KPI)
	+ สรุปย่อข้อมูลให้อยู่ในลักษณะที่ง่ายแก่การนำไปใช้ของทีมงาน
	+ ข้อมูลควรสามารถแบ่งปันกันใช้สำหรับทุกคนในโรงเรียน
	+ ข้อมูลต้องนำไปใช้ในกระบวนการปรับปรุงโรงเรียนเท่านั้น ห้ามมิให้นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้เพื่อการข่มขู่หรือตำหนิติเตียนบุคคลใด
	+ จัดทำกฎระเบียบการเก็บรวบรวมและการใช้ข้อมูลก่อนเริ่มดำเนินการ
	+ เก็บรวบรวมและใช้ข้อมูลเพื่อตอบคำถามที่มีความสำคัญต่อทีมงาน

**ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับการนำคณะครูตั้งวงสนทนา**

 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ถือว่า การสนทนาเป็นกลไกที่มีความสำคัญและมีพลังยิ่งที่ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้น ปกติในชีวิตประจำวันของครูได้มีการสนทนาพูดคุยทั้งระดับสองคนและเป็นกลุ่มในเรื่องต่าง ๆ ที่สนใจร่วมกันอยู่แล้ว ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะต้องเพิ่มความท้าทายด้วยการให้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ แก่ครู พยายามจัดโอกาสให้เกิดการร่วมมือกันวางแผนและแก้ปัญหาด้วยกัน ช่วยส่งเสริมให้ครูมาร่วมสนทนาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียน นักเรียน มีการพบปะเพื่อพูดคุยกันถึง เรื่องความเชื่อของการจัดการศึกษา เรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ งานที่มอบหมายให้นักเรียนทำ ตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนเมื่อจบจากโรงเรียน เป็นต้น การได้สนทนาในประเด็นเหล่านี้ นอกจากช่วยสร้างความเข้าใจดีต่อกันของคณะครูแล้ว ยังเป็นเครื่องมืออันทรงพลังที่นำมาสู่การปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ของโรงเรียน นอกจากนี้การแสดงความคิดเห็น (Ideas) และการมีข้อสารสนเทศ (Information) เพื่อการแสดงออกของครู โดยคนเหล่านี้จะใช้วิธีเดียวกันดำเนินการกับนักเรียนกล่าวคือคือ การสนทนาอย่างสร้างสรรค์เพื่อดึงศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในนักเรียนหรือในเพื่อนร่วมงานออกมาใช้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด

**ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับกลยุทธ์การส่งเสริมนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์**

 การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะดำเนินการแบบจากระดับบนสู่ล่าง (Top down) หรือจากระดับล่างสู่บน (Bottom up) แต่จะต้องมาจากการปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมในแนวนอนของทุกระดับชั้นเรียนหรือแผนกงาน การเปลี่ยนแปลงต้องเกี่ยวข้องกับการใช้ทั้งภาวะผู้นำ (Leadership) และภาวะผู้ตาม (Followership) ที่ร่วมกันดำเนินการภายใต้ความมีประสิทธิผลสูงและร่วมงานกันภายใต้ระบบความเชื่อร่วมกัน (Shared belief system) ของโรงเรียน การทำให้เกิดนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์มิใช่เรื่องที่ทำได้ง่าย เพราะต้องสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การให้ความสนับสนุนและการให้กำลังใจต่อกันตลอดเวลา ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากนวัตกรรมมักก่อให้เกิดความกลัวความไม่แน่ใจต่อผลที่จะเกิดขึ้นตามมา ซึ่งตรงกับที่ Deming กล่าวไว้ว่า ศัตรูของนวัตกรรมหรือ และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็คือความกลัว แต่สามารถขจัดออกไปได้โดยผู้นำต้องสร้างความมั่นใจของผู้เกี่ยวข้องผ่านทางกระบวนการฝึกอบรม (Training) และการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่คนเหล่านี้

 ผู้นำควรจัดสรรเวลาและให้ความใส่ใจเป็นพิเศษต่อกลยุทธ์ต่อไปนี้ ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ๆลงสู่การปฏิบัติ ได้ดังนี้

* + สร้างความท้าทายให้แก่ทีมงานในระดับเดียวกันหรือแผนกงานเดียวกันให้ช่วยกันค้นหานวัตกรรมและนำลงสู่การปฏิบัติให้ได้อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง พร้อมกันนั้นต้องจัดเวลาให้ทีมงานดังกล่าว ได้นำเสนอนวัตกรรมของตนต่อหน้าที่ประชุมคณาจารย์ทั้งโรงเรียน
	+ จัดการฝึกอบรมประจำการ (In – service training) ในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจและการบริหารความเปลี่ยนแปลง
	+ ขจัดอุปสรรคทั้งหลายที่อาจสกัดกั้นการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ โดยหมั่นตรวจสอบ ทบทวนแก้ไขกฎข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่ไม่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ๆลงสู่ภาคปฏิบัติ
	+ ปรับสภาพสภาพการปฏิบัติงานที่มีลักษณะแยกให้ครูต้องปฏิบัติการสอนแบบลำพังคนเดียวไปเป็นการทำงานแบบทีม และทำการปรับปรุงช่องทางให้เกิดการสื่อสารหลายทางได้สะดวกและกว้างขวาง พัฒนาทักษะการรับฟัง (Listening) และทักษะการพูดคุย (Talking) ซึ่งเป็นเครื่องมืออันทรงพลังให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ให้เกิดขึ้นขึ้นในโรงเรียน
	+ แสวงหา ให้การยอมรับ และแสดงออกถึงความชื่นชม ต่อนักนวัตกรรม หรือผู้สร้างผลงานสร้างสรรค์ใหม่ที่เกิดขึ้นให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน
	+ ให้การยอมรับ ให้รางวัลตอบแทน และแสดงความชื่นชมต่อผู้ที่ล้มเหลวเช่นเดียวกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะในองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือว่า “ความล้มเหลวช่วยสร้าง โอกาสให้เกิดการเรียนรู้ “(ทำนองคล้ายกับ “ผิดเป็นครู”) และไม่ควรได้รับการตำหนิ แต่ควรให้กำลังใจมากกว่า เพื่อให้ผู้นั้น “กล้าคิดใหม่ ทำใหม่” อีกต่อไป
	+ ศึกษาเกณฑ์เทียบเคียงกับ **“แบบปฏิบัติที่ดี”** (Benchmark **“Best practices”**) ของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มิใช่ทางการศึกษา เช่น องค์การธุรกิจเอกชน องค์การภาครัฐ หน่วยงานส่วนท้องถิ่น และทางศาสนา เป็นต้น เพื่อสอบถามและวิเคราะห์หาว่าหน่วยงานเหล่านี้ประสบความเป็นเลิศในด้านเหล่านั้น ได้อย่างไร
	+ จัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวัง ต่อทุกนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ๆของโรงเรียน
	+ กระตุ้นให้ครูแต่ละคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระตุ้นให้ทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนของตน

**ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับการเพิ่มศักยภาพสูงสุดให้กับบุคลากรทุกคน**

 การสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ก็เพื่อช่วยยกระดับความคาดหวังต่อผลงานของครูและนักเรียนให้สูงขึ้นเป็นสำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน รวมทั้งต้องเพิ่มขีดความสามารถของครูทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ซึ่งทำได้โดยต้องปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาด้านวิชาชีพของครูในแนวใหม่ ที่แตกต่างไปจากเดิมซึ่งถูกกำหนดมาโดยหน่วยงานกลางที่ตรงกับความต้องการของครูค่อนข้างน้อย อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน บ่อยครั้งที่พบว่าโปรแกรมพัฒนาครูดังกล่าว ยังด้อยเชิงคุณภาพและวีธีการที่จัดยังขาดการคำนึงถึงวิธีการเรียนรู้ของครูซึ่งเป็นผู้ใหญ่ โปรแกรมส่วนใหญ่ยังขาดการติดตามผลหลังจบการฝึกอบรม ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดใหม่ ๆ ทางการบริหาร เช่น การบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน หรือ School–based management (SBM) และการตัดสินใจร่วม (Shared decision making) เป็นองค์คณะบุคคล เป็นต้น

 ในการพัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญนั้น นอกเหนือจากให้เรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอนแล้ว ครูยังต้องได้รับการพัฒนาด้านการเรียนรู้ของตนเพื่อการเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพของทีมงานอีกด้วย ต่อไปเป็นข้อเสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากร ได้แก่

* + การพัฒนาทางวิชาชีพของครูจะบรรลุผลดี จำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่จริงจังจากทุก ฝ่าย
	+ การพัฒนาปรับปรุงต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำครั้งเดียวจบเลย
	+ หลักสูตรและสาระการพัฒนาครูต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาวิชาชีพของครู
	+ วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาครูจะต้องมีหลากหลายวิธีอย่างเหมาะสม
	+ ต้องให้ครูมีส่วนร่วมวางแผนพัฒนาครู
	+ การพัฒนาวิชาชีพครูต้องมีจุดเน้นที่นักเรียน ต้องใช้ข้อมูลประกอบการดำเนินงาน แบบมุ่งผลงาน
	+ เนื้อหาสาระของโปรแกรมพัฒนาครู จะต้องผ่านการพิสูจน์แล้วว่ามีคุณค่า
	+ การพัฒนาวิชาชีพให้กับครูควรทำในโรงเรียนหรือพื้นที่ใกล้เคียง เป็นต้น

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาครูก็คือ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีทำงานของครู โดยที่ครูแต่ละคนมักรับผิดชอบการทำงานสอนของตนตามลำพัง ซึ่งต่างไปจากองค์การหรือหน่วยงานประเภทอื่นที่บุคลากรหรือพนักงานมักจะทำงานแบบร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ ๆ การที่ครูแยกทำงานสอนคนเดียวตามลำพังเช่นนี้ก่อให้เกิดอุปสรรคสำคัญขัดขวางการสร้างงานที่มีคุณภาพ และทำให้โรงเรียนกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ค่อนข้างยาก เพราะขาดการทำงานแบบทีม รวมทั้งทำให้ขาดโอกาสการรวมกลุ่มพูดคุยกัน ซึ่งการสนทนาพูดคุยกันถือว่าเป็นเครื่องมืออันทรงพลังทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำหรือทีมผู้นำต้องใส่ใจและลดวิธีการทำงานตามลำพังของครูให้น้อยลงหรือหมดสิ้นไป นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมและสร้างโอกาสให้ครูได้ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างทั่วถึง โดยกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นจะต้องยึดทฤษฎีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้ใหญ่เป็นสำคัญ

**ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับการคาดการณ์อนาคตและมุ่งการเปลี่ยนแปลง**

 ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนจะต้องคอยเฝ้าสังเกตแนวโน้มใหม่ๆที่เกิดขึ้นในสังคมอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อจะได้ปรับโครงสร้างของหลักสูตรและยุทธศาสตร์การเรียนการสอนใหม่ ให้สอดคล้องกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องคำนึงว่าโรงเรียนมีหน้าที่เตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ ของนักเรียนในวันนี้เพื่อการดำรงชีวิตในโลกอนาคตที่เต็มไปด้วยความยุ่งยากสลับซับซ้อนให้ได้อย่างราบรื่น ผู้นำจะต้องรู้จักดึงข้อมูลสารสนเทศจากหลายๆแหล่งมาใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เพื่อช่วยให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างศาสตร์แขนงต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกัน และทั้งช่วยป้องกันมิให้ผู้นำเกิดภาวะวิสัยทัศน์ที่คับแคบ (Tunnel vision) อยู่เฉพาะในศาสตร์ของตนเท่านั้น

 อย่างไรก็ตาม ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การเป็นผู้นำเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นนั้น จำเป็นต้องใช้ทักษะใหม่หลายอย่างที่หลากหลาย เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการตั้งคำถามทักษะการทำให้ครูอาจารย์ตั้งกลุ่มสนทนาเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ ทักษะการเก็บรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะการจัดทำเกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking) ที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้การปฏิบัติหรือผลงานที่คาดหวัง เป็นต้น ด้วยเหตุที่โรงเรียนจะต้องเตรียมนักเรียนในวันนี้ เพื่อการดำรงชีวิตได้ดีในโลกอนาคต เราจึงจำเป็นต้องกลับมาทบทวนความคิดใหม่ว่า เราจะสอนอะไร สอนอย่างไร และจะมีวิธีประเมินผลงานของนักเรียนและของครูอย่างไร เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถทำได้ในระดับชั้นเรียน ถ้าหากครูได้รับการพัฒนาให้เป็น **“ครูผู้นำ (Teacher leader)”** ที่มีความสามารถและทักษะในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

 การปฏิรูปโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ย่อมก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยคน(People)ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร คณะครูอาจารย์และบุคลากรของโรงเรียน กล่าวคือในโรงเรียนคุณภาพ (Quality school) พบว่า ครูและบุคลากรแต่ละคนต่างร่วมรับผิดชอบที่จะช่วยกันทำให้การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้โดยง่าย คนเหล่านี้ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและพยายามใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนของตน ส่วนบทบาทสำคัญของผู้นำโรงเรียนก็ต้องมีหน้าที่คอยช่วยเหลือให้บุคลากรรู้สึกสบายใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้หากคนเหล่านี้ยังรู้สึกวิตกกังวลก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้โอกาสปรับปรุงโรงเรียนทำได้ยากลำบากขึ้น แต่ในทางตรงข้ามยิ่งบุคลากรมีระดับความพอใจเพิ่มขึ้นก็ยิ่งทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงง่ายขึ้นเช่นกัน

**ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับการสร้างการเรียนรู้แบบทีม**

**(Formative Leader and Creating Opportunities for Team Learning)**

 แนวคิดในการทำงานร่วมกันแบบกลุ่มได้มีการพิสูจน์แล้วว่าให้ผลงานมากกว่าผลรวมของงานที่เกิดจากแต่ละคนทำ แนวคิดการทำงานแบบกลุ่มจึงถูกนำมาใช้ในภาคธุรกิจอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในยุคธุรกิจที่มีสารสนเทศเป็นฐาน (Information – based economy) ซึ่งมีการแข่งขันในระดับโลกสูงมาก มักจะวัดผลสำเร็จขององค์การที่เกิดจากพลังสมอง (Brain power) ของทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์การนั้น โดยที่คนเหล่านั้นร่วมกันเรียนรู้แบบทีม (Team learning) และร่วมมือกันแก้ปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และองค์การสามารถสร้างผลงานได้สูงสุดจากบุคลากรเหล่านี้ แนวคิดการเรียนรู้แบบทีมและการร่วมมือกันแก้ปัญหา ดังกล่าวจึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับการใช้ในโรงเรียน เพราะนอกจากจะให้ผลดีเช่นเดียวกับในภาคธุรกิจแล้ว ยังช่วยลดปัญหาที่ครูต้องทำงานสอนแบบตามลำพัง ดังที่เป็นอยู่ในโรงเรียนทั่ว ๆ ไปให้น้อยลง หรือกล่าวได้ว่า ปรากฏการณ์ที่โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่ผิดปกติ (Dysfunction) ของครูก็จะหมดไปในที่สุด

 ความหมายอย่างง่ายของกาทำงานแบบทีม ก็คือ การที่กลุ่มคนต้องทำงานโดยต้องร่วมมือพึ่งพาอาศัยกันและกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างทีมทำงานมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของกระบวนการเน้นคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตาม การทำงานในลักษณะแบบทีมงานจะสำเร็จราบรื่นได้ต้องอาศัยการมีวัฒนธรรมองค์การแบบเต็มใจรับและสนับสนุน (Receptive and supportive culture) กล่าวคือ ทุกหลักการเบื้องต้นของกระบวนการคุณภาพจะต้องเอื้อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานแบบทีมที่ดี ในการบริหารและการนำโรงเรียนด้วยโครงสร้างแบบทีมงาน จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. **การมีส่วนร่วมโดยรวม (Total involvement)** กล่าวคือ ทุกคนในโรงเรียนไม่ว่าเป็นครูหรือบุคลากรอื่นใด จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและยอมรับว่าโครงสร้างบริหารแบบทีมงาน เหมาะสมที่สุดในการใช้แก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน ทั้งยังช่วยเพิ่มกาเรียนรู้ และทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2. **มุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer focus**) กล่าวคือ ทีมงานปฏิบัติหน้าที่อันสำคัญในการบริการลูกค้า โดยร่วมกันเสาะหาปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า
3. **ต้องมีความชื่นชอบต่อค่านิยมเรื่องความหลากหลาย (Appreciation of the value of** **diversity)** กล่าวคือ โรงเรียนให้คุณค่าต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และมีความเข้าใจว่า การที่คนในทีมงานมีความแตกต่างกันในด้านทักษะ ด้านวิธีการคิด และมีแง่มุมในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน ถือว่าเป็นจุดแข็งและมีผลดีต่อการทำงาน และการเรียนรู้แบบทีมงาน รวมทั้งให้ประสิทธิภาพที่สูงสุดในการแก้ปัญหาใด ๆ
4. **มีการแบ่งปันสารสนเทศ (Sharing information)** กล่าวคือ การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างกันของสมาชิกทีมงาน ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา และมีความไว้วางใจต่อกัน ทำให้การตัดสินใจใด ๆ ที่ขาดข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนจะทำได้ยากขึ้น
5. **มีการรับฟัง (Listening)** กล่าวคือ ผู้นำที่มีกระบวนทัศน์ใหม่ด้านพฤติกรรมองค์การ จะแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่ยอมรับฟัง การสนับสนุนให้เกิดการสนทนาและการอภิปราย และมีการตัดสินใจร่วมกัน เป็นต้น ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศให้การทำงานแบบทีมประสบความสำเร็จราบรื่นและได้คุณภาพคำตอบที่มีความสร้างสรรค์เกิดขึ้น
6. **ทราบผลการทำงานของทีมงาน (Scorekeeping)** กล่าวคือ มีการวัดผลสำเร็จของทีมงานโดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้หลัก (Key performance indicators) ที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จโดยรวมของทีมงาน ทำให้สมาชิกแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจสูงขึ้น และนำมาสู่การปรับปรุงผลรวมของการปฏิบัติงานแบบทีมงานสูงตามไปด้วย
7. **มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement**) กล่าวคือ การมีทัศนคติเชิงคุณภาพ (Quality mindset) มิใช่จุดหมายปลายทางของการปรับปรุง แต่มีแนวคิดสำคัญคือ การให้โรงเรียนต้องพยายามค้นหาจุดอ่อนเพื่อนำมาปรับปรุงบริการให้แก่ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอย่างไม่มีที่สิ้นสุด
8. **มีการมอบอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ (Empowerment)** กล่าวคือในโรงเรียนคุณภาพ (Quality school) จะให้การยอมรับในคุณค่าของบุคคลและจะไว้วางใจให้คนเหล่านั้นสามารถตัดสินใจได้เอง เมื่อได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ ให้มีอำนาจตัดสินใจทำการเปลี่ยนแปลงได้
9. **การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Adding value**) ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมถึงการบ่งชี้และขจัดอุปสรรคปัญหาใด ๆ ที่ขัดขวางการเรียนรู้ และโอกาสพัฒนาของบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่า นักเรียน ครู และผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อยกระดับ ผลสำเร็จให้สูงยิ่งขึ้น และ
10. **การให้การยอมรับ (Recognition**) ได้แก่ การยกย่องยอมรับและการให้รางวัลตอบแทนในสิ่งที่มีคุณค่าทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชน ย่อมช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจต่อทีมงานให้สร้างผลงานต่อไปให้สูงยิ่งขึ้น

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**ที่มา :** [**http://www’middleweb.com/ash.html**](http://www'middleweb.com/ash.html)

 **http://www.educationworld.com/a\_issues/chat/chat025.shtml**

# Leadership #1 :

#  ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา

**(Transformational Leadership in Education)**

**รศ. สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์**

**สถาบันราชภัฏเชียงราย**

จงเป็นนักฝัน

บอกเพื่อนร่วมงานถึงความฝันของท่าน

อธิบายให้คนเหล่านั้นเข้าใจถึงเหตุผลของความฝัน

พร้อมทั้งชี้ทางที่สามารถไปถึงฝันนั้น

 ข้อความที่กล่าวข้างบนนี้แสดงถึงความเป็น **“ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)”** ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaderships) ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

 การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้น อาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่

1. โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรับรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้
2. โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์การโดยรวม
3. โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงประกอบด้วย :

* การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role modeling)
* การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation)
* ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
* การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration)
* การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)
* การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a source of personal power)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มุ่งเน้นการรักษาสถานภาพเดิม (Maintain status quo) เป็นหลัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุกหนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ไม่ว่าจะเป็นวงการธุรกิจ อุสาหกรรม การเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนับวันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะและทักษะของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาจะเท่าทันโลก

 เราทุกคนจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองทะลุเข้าไปในอนาคตว่า ต่อไปงานที่เราทำอยู่นั้นจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีอะไรใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นบ้าง ถ้าเรามัวแต่รอคอยที่จะเคลื่อนไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกแล้ว เราก็จะกลายเป็นคนล้าหลังทันที ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงพยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นว่าในอนาคตหน่วยงานของตนควรเป็นอย่างไร จากนั้นจึงทำการสื่อความคิดดังกล่าวแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงต้องเก่งด้านการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารที่ช่วยสื่อความหมายให้คนอื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ได้ดีคือทักษะด้านการพูด โดยเฉพาะการพูดเพื่อโน้มน้าวใจผู้ตามให้เห็นคล้อยตามผู้พูดอาจต้องใช้สัญญัลกษณ์หรือการยกตัวอย่างเชิงอุปมาอุปมัยเพื่อประกอบการอธิบายให้ผู้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์ของผู้นำได้อย่างแจ่มชัด

 ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความสามารถ “ครองงาน” ของตนเพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าการกระทำของตนเป็นสิ่งที่ดีงามควรแก่การเอาเยี่ยงอย่างและเป็นสิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำ ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถเป็นตัวแบบอย่าง (Role modeling) ที่ดีแก่ผู้อื่น และสิ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือ ความสามารถด้านเทคนิคในงานที่ทำและทักษะด้านการบริหารจัดการในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี (Good manager)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่า**การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration)** ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิผลขององค์การและการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปที่เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถูกเรียกว่าเป็น **“ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership)”** อีกแง่มุมหนึ่งด้วย

ขอให้พิจารณาตัวอย่างจากข้อความต่อไปนี้

* ข้อความบ่งบอกการเป็น**ตัวแบบอย่างพฤติกรรม (Role modeling)** ของผู้นำ เช่น “ข้าพเจ้าจะไม่บอกให้คนอื่นทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าทำไม่ได้”
* ข้อความบ่งบอก **การสร้างแรงดลใจของผู้นำ (Inspirational motivation)** เช่น “ผมมองเห็นผลดีจากความสำเร็จของโครงการนี้ว่าจะเอื้อประโยชน์แก่พวกเราทุกคน เรามีความสุขและภูมิใจที่ได้ทราบว่า ธุรกิจของเรามีผลประกอบการดีเยี่ยมและเราสามารถก้าวมายืนแถวหน้าของบรรดาบริษัททั้งหลายที่มีธุรกิจประเภทเดียวกับเรา”
* ข้อความบ่งบอก **ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)** เช่น “ผมเชื่อว่าในอนาคตอันใกล้นี้สถาบันของเราจะเป็นมหาวทิยาลัยชั้นเยี่ยม ที่จะทำหน้าที่ถักทอสายสัมพันธ์ความร่วมมือของประชาชนประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงได้เป็นอย่างดี
* ข้อความบ่งบอก **การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration**) เช่น “นี่เป็นงานใหม่ที่คุณยังไม่เคยทดลองทำมาก่อน แต่ไม่ต้องกลัวนะ เพราะผมเชื่อมั่นอย่างจริงใจว่า คุณก็สามารถทำได้ดีไม่แพ้ใครเลย เอาอย่างนี้นะ ผมจะอยู่คอยให้ความช่วยเหลือคุณทุกขั้นตอนทีเดียวหละ เพราะฉะนั้นขอคุณกรุณาอย่าได้เกรงใจที่จะเรียกผมทุกครั้งที่คุณต้องการความช่วยเหลือนะครับ งานนี้ช่วยให้คุณสนุกไม่น้อยเลย”
* ข้อความบ่งบอก **การกระตุ้นการใช้ปัญหา (Intellectual stimulation)** เช่น “ผมว่าเราอาจจะหลงทางอยู่กับการหาทางออกของปัญหาเพียงแค่ทางเดียวเท่านั้นไหนพวกเราลองมาช่วยกันมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ บ้างจะดีไหม”

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกระทำในสิ่งต่อไปนี้

* ทำงานอย่างมีจิตสำนึก ด้วยใจรักและมีความภูมิใจต่องานที่ทำ
* แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ
* ประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา
* คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต (คิดแบบหลุดโลก)
* เสริมแรงและพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์สู่อนาาคตอยู่ในกระแสขององค์การตลอดเวลา
* ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิผล
* ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ
* ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง
* ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับผู้ร่วมงาน
* พยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน
* คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา
* กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
* กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่มีการตำหนิใครเมื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวพบความล้มเหลว
* แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตาม
* เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า (Red – Tape) และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา
* คลุกคลีและปรากฎตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ

 จากประเด็นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ระบุมานี้ จะเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวไม่จำเป็นเฉพาะผู้ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานเท่านั้น แต่ใครก็ตามถ้าฝึกทดลองปฏิบัติก็สามารถเพิ่มความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพขึ้นกับตนเองได้ทั้งสิ้น กล่าวคือก่อให้เกิดอำนาจส่วนบุคคล (Personal power) ขึ้นแม้ว่าจะไม่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็ตาม แต่ก็สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นให้เกิดการยอมรับ ยอมรับฟังหรือคล้อยตามด้วยความเต็มใจจึงเกิดภาวะผู้นำขึ้นกับบุคคลนั้น

**ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational leadership in education)**

 แม้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมาจากแนวคิดของเบิร์น (Burn, 1978) ที่สร้างขึ้นภายใต้บริบทที่มีใช่ทางการศึกษา (Non – education setting) ก็ตาม แต่ด้วยจุดเด่นของทฤษฎีที่มีมุมมองกว้างขวางกว่าและมีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ โดยเฉพาะมีความสอดคล้องกับยุคปัจจุบันทีมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วเกินที่จะคาดหมายได้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงได้รับการกล่าวขานและนำไปประยุกต์ใช้ในบริษัทต่าง ๆ มากมาย มีงานวิจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น ในที่นี้จะกล่าวสรุปในส่วนที่เป็นผลวิจัยของไลธ์วูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) เท่านั้น

 จากแนวคิดหลักของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังที่กล่าวมาแล้ว ไลธ์วูดและคณะได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ออกเป็นกลุ่มได้ 3 มิติ แต่ละมิติแยกย่อยออกเป็นการกระทำ (Action oriented) ของผู้นำที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน แล้วก่อให้เกิดผลิตผล (Outcomes) จากการกระทำเหล่านั้นอย่างไร สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางแสดงกรอบความคิดอย่างกว้างของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (ปรับปรุงจากงานวิจัยของ Leithwood et al.,1999)

|  |  |
| --- | --- |
| มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension) | ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหมาย |
| **ด้านการกำหนดทิศทาง (Direction setting)*** การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building a shared vision)
* การสร้างฉันทามติด้านเป้าหมาย (Developing consensus about goal)
* สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน (Creating high performance expectations)
 | เกิดผู้นำโดยเสน่หาขึ้นในโรงเรียน (Charismate school leader) ซึ่ง* ได้รับการยอมรับนับถือสูง
* ได้รับความไว้วางใจ
* เป็นสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ
 |
| **ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people)** * ให้การสนับสนุนช่วยเหลือรายบุคคล
* สร้างบรรยากาศกระตุ้นการใช้ปัญญา
* แสดงตัวแบบอย่างของการปฏิบัติและค่านิยมสำคัญของโรงเรียน
 | * คนเป็นศูนย์กลางขององค์การ
* โครงสร้างและงานจะไร้ความหมายถ้าไม่ยึดความสำคัญของคน
 |
| **ด้านการจัดระเบียบใหม่ของโรงเรียน (Redesigning the organization)*** การสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน
* ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและกระบวนการที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน
* สร้างสานสัมพันธ์ของคนในองค์การและกับชุมชน
 | - ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) เป็นหัวใจของการดำเนินงานทั้งหลายของโรงเรียน |

 นอกจากนี้ไลธ์วูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) ยังสรุปว่า**โรงเรียนในอนาคตจะต้องมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง** (High reliability learning community) ที่ยึดวัตถุประสงค์หลักด้านการจัดการเรียนรู้ ผสมกับผลิตผล (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากผู้สำเร็จการศึกษาของโรงเรียน ตัวอย่างที่เป็นความหมายขององค์การที่มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้สูง (High reliability organization) ก็ได้แก่องค์การที่ควบคุมระบบการจราจรทางอากาศซึ่งจะเป็นต้องให้บรรลุเป้าหมายได้ตลอดเวลาและมีความถูกต้องแม่นยำปลอดภัยสูง ไม่มีการผิดพลาดในการขึ้นลงของเครื่องบินเกิดขึ้นแม้แต่ครั้งเดียว เมื่อประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้กับปฏิรูปการศึกษา จะเห็นกรณีตัวอย่างว่า ถ้าผลการเรียนรู้ทักษะพื้นฐานของนักเรียนระดับประถมศึกษาล้มเหลว ก็จะส่งผลต่อเนื่องต่อคุณภาพการเรียนตลอดทั้งระบบการศึกษา คือ ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษาแล้วส่งผลกระทบต่อความสามารถในการมีงานทำ ซึ่งส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศในที่สุด จากผลที่ตามมาดังกล่าวไลธ์วูดและคณะ (Leithwood et al., 1999) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจำเป็นต้องขยายกรอบความคิดให้กว้างและลึกมากยิ่งขึ้น ดังตารางดังต่อไปนี้

|  |  |
| --- | --- |
| **มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)** | **ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหมาย** |
| **ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving)*** การเข้าใจปัญหา
* การแก้ปัญหา
 | เกิดประสิทธิผล ดังนี้* สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา
* สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง
* สามารถแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน
* สามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา
 |
| **ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู** **(Fostering teacher leadership)*** มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำของครู
 | * ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีอิทธิพลกว่าภาวะผู้นำของคณะครูร่วมกัน
* ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างโรงเรียนและ องค์การ พันธกิจ โรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน
* สามารถคาดหมายได้ชัดเจนถึงความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูในแง่รูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียน
 |
| **ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง****(Building teacher’ commitment to change)*** เป้าหมายส่วนตัว
* ความเชื่อในขีดความสามารถ
* ความเชื่อในบริบทแวดล้อม
* มีกระบวนการกระตุ้นด้านอารมณ์
 | สิ่งต่อไปนี้มีอิทธิพลให้ความผูกพันของครูสูงขึ้น* การกำหนดทิศทางของผู้นำ
* การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
* การสร้างฉันทามติต่อเป้าหมายของโรงเรียน
* การแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูง
 |
|  |
| **มิติพฤติกรรมผู้นำ (Dimension)** | **ผลิตผล (Outcomes) ที่คาดหมาย** |
| **ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูงอกงามทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (Creating the conditions for growth in teachers’ professional knowledge and skill)*** พัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคล
 | * ความเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) ซึ่งเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น ยังไม่พบว่ามีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงของโรงเรียนแต่อย่างใด โดยครูมองเรื่องนี้ว่าไม่ใช่ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ
* การใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยน (Transaction) เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจการทำงานของครู จึงยังมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อสนับสนุนความเป็น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่
 |
| **ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้****(Leadership for learning organization)*** การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)
* การเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (Whole school learning)
 | * ภาวะผู้นำส่งผลอย่างสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของทั้งการเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน
* ผู้นำสามารถเป็นทั้งผู้สร้างโอกาสและเป็นผู้กำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัฒนธรรม (Culture) โครงสร้างและทรัพยากร (Structure and resources)
 |
| **ด้านการรักษาดุลยภาพเชิงอารมณ์****(Maintaining the emotional balance)*** ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียด (Strss) และภาวะไฟหมดเชื้อ (Burnout) ของครู
 | * ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเป็นทั้งผู้สร้างภาวะไฟหมดเชื้อขึ้น และเป็นผู้บรรเทาภาวะดังกล่าวให้แก่ครู
* ภาวะผู้นำส่งผลกระทบทางอ้อมต่อภาวะไฟหมดเชื้อของครูโดยผ่านองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การภายใต้การใช้ภาวะผู้นำของ ครูใหญ่
 |

**บรรณานุกรม**

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ.กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์

Gunter, H.M. (2001). Leaders and leadership in education. London : Paul Chapman Publishing.

Leithwood, K. et al ., (1999). Changing leadership for changing times. Philadephia : Open University Press.

Pary, K. (1996). Transformational leadership. Melbourn, Australia : Pitman Publishing.

**มาเป็น “ผู้นำที่ EMPOWERMENT” กันเถอะ**

**รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์**

<http://suthep.ricr.ac.th>

**ฐานความเชื่อเบื้องต้น (Basic Assumptions)**

 การได้เป็นผู้นำนับเป็นยอดปรารถนาของมนุษย์โดยธรรมชาติเป็นส่วนใหญ่ เพราะเป็นภารกิจที่ท้ายทายต่อความสามารถและทำให้ได้ใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ได้อย่างเต็มที่ ได้ลงมือทำในสิ่งที่เคยวาดฝันไว้ ได้เป็นผู้ที่สร้างเกมรุก (Proactive) เพื่อให้คนอื่นที่ร่วมงานต้องทำตาม (Reactive) ยิ่งผู้นำประเภทที่มีแรงจูงใจเชิงจิตวิทยาอยู่ลึกๆ ในใจที่ชอบใช้อำนาจ (Need for power) ด้วยแล้ว ก็จะมองว่าโอกาสของตนที่จะได้ใช้อำนาจที่ติดมากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งนั้น บัดนี้ได้มาถึงแล้ว ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาส่วนบุคคล การมีมุมมองเช่นนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมและการใช้แบบการเป็นผู้นำ (Leadership Style) ของผู้บริหารคนนั้น โดยส่งผลกระทบซึ่งมักจะเป็นทางลบต่อหน่วยงาน ต่อผู้ร่วมงานและต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) มากกว่าเกิดผลดีเชิงบวก โดยมีผลการวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่พบว่า แม้ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแบบนี้จะประสบความสำเร็จได้ก็ตาม แต่ก็จะเป็นเพียงระยะเริ่มต้นงานช่วงสั้นๆ เท่านั้น ผู้บริหารมักมีพฤติกรรมของผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic) ที่มักจะสร้างความทุกข์ใจในการทำงานแก่ลูกน้อง ยิ่งถ้าผู้นำมีนิสัยขยันงานด้วยแล้ว ก็จะเข้าทำนองเป็นผู้บริหารที่ “Work Hard But Not Smart” เสียมากกว่า

 แต่ในทางตรงข้ามก็มีผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่มีความเชื่อว่า การได้รับตำแหน่งเป็นผู้บริหารนั้น ถือเป็นเกียรติที่ได้รับโอกาสและความไว้วางใจให้ได้ภาระรับผิดชอบต่อการทำงานเพื่อส่วนรวมมากยิ่งขึ้น และถือว่าเป็นโจทย์ที่มีความท้าทายสูงต่อความสามารถที่ตนจะต้องหาคำตอบคือความสำเร็จของงานให้จงได้ จะต้องใช้สติปัญหาเพื่อค้นหาวิธีการหรือกลยุทธ์ต่างๆ ของการทำงานเพื่อให้บังเกิดผลเช่นว่านั้น ผู้บริหารประเภทนี้จึงมักเชื่อว่าแท้จริงแล้ว **“งานรับผิดชอบอันสำคัญของตนจะสำเร็จลงได้ก็ด้วยการต้องอาศัยผู้อื่น”** การมีมุมมองเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมและการใช้แบบการเป็นผู้นำ (Leadership Style) ของผู้บริหารเปลี่ยนไปคือเห็นความสำคัญและคุณค่าของผู้ร่วมงานตลอดบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องที่ตนเองจะต้องทำให้เกิดความเต็มใจและอาสาเข้ามาร่วมการทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีความสุขจากการได้ทำงานนั้น ผู้บริหารแบบนี้จะมองผู้ปฏิบัติงานว่าเป็น **“เพื่อนร่วมงาน (Colleagues)** มากกว่าเป็น **ลูกน้อง (Subordinates) “**จะพยายามชักชวนเพื่อนร่วมงานของตนมาร่วมคิดกันว่า หน่วยงานของเราจะเดินทางไปที่ไหนในอนาคตและไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร (Vision and Strategies) และพยายามทำให้คนเหล่านี้ร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวต่อคำตอบที่ได้นั้น **(Envisioning = E1** = Shared Vision หรือสร้างวิสัยทัศน์ร่วม) จะพยายามเตรียมความพร้อมของเพื่อนร่วมงานเหล่านั้นด้วยการช่วยเหลือพัฒนาศักยภาพและหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการทำงานให้เพียงพอ **(Enabling = E2**) จากนั้นก็คอยประคับประคองให้กำลังใจเมื่อคนเหล่านี้อ่อนล้า ซึ่งเป็นการชาร์จไฟให้เกิดความกระตือรือร้นและความมีชีวิตชีวาในการทำงานขึ้นมาใหม่ (**Energizing = E3**) แล้วจึงสังเกตดูความคืบหน้าของงานอย่างมีศิลปะ ว่างานคืบหน้าหรือมีปัญหาอุปสรรคทำให้เกิดชงักงันอะไรบ้าง จะได้เข้าไปให้ความช่วยเหลือได้ทันการ เพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่า งานจะต้องสำเร็จตรงเป้าหมายได้อย่างแน่นอน (**Ensuring = E4**) ผู้เขียนมีความเชื่อส่วนตัวว่าการมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment ที่จะกล่าวต่อไปนั้น จะขาดกระบวนการตั้งแต่ **E1-E4** ดังกล่าวเสียมิได้

 นอกจากนี้ การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment ยังควรตั้งอยู่บนฐานความเชื่อเพิ่มเติมในประเด็นต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ นั้นเป็น เรื่องของ **“กระบวนการ (Process)** มากกว่าเน้นเรื่อง **โดยตำแหน่ง (By Position)”** พูดง่ายๆ ก็คือ ผู้ปฏิบัติงานที่มิใช่มีตำแหน่งผู้บริหารก็สามารถที่จะเป็นผู้นำได้
2. การเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นสิ่งที่**สามารถเรียนรู้ได้** ดังนั้นการ Empowerment น่าจะเป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่ง ในการสร้างผู้นำใหม่ให้แก่องค์การ และจะสร้างขึ้นจำนวนมากเท่าไร ก็สามารถทำได้ แม้กระทั่งในที่สุดเกิดผู้นำขึ้นมาใหม่ ทั่วทั้งองค์การ ที่เรียกว่า Organization-full leaders ก็ย่อมได้ (ไม่จำเป็นต้องง้อหรือเรียกร้อง ก.พ. ให้ตั้งอัตราใหม่ของตำแหน่งผู้บริหารเพิ่มแต่ประการใด หมายเหตุ : ทัศนะผู้เขียน)
3. การเป็นผู้นำที่เกิดจากการสร้างขึ้นโดยผ่านกระบวนการ Empowerment ดังกล่าว จะก่อให้เกิดความไว้วางใจ(Trust)และการทำงานแบบมีความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative)ต่อกันขึ้น เป็นการสร้างพลังเพิ่มให้มากขึ้นกว่าภาวะปกติ หรือที่เรียกว่า Synergy ซึ่งทำให้ศักยภาพหรือระดับขีดความสามารถโดยรวมขององค์การสูงขึ้น จึงน่าจะทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

**การ Empowerment คืออะไร และทำให้เกิดได้อย่างไร?**

 ในเชิงจิตวิทยา “การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment” หมายถึง การทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงาน**เกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation)** รวมทั้ง **ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ (Self-efficacy)** ที่จะทำงานนั้นสำเร็จ ให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลที่มาจากการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารของผู้นำ การปรับคุณลักษณะของงานที่ทำ ตลอดจนการปรับโครงสร้างขององค์กร ทั้งนี้ในส่วนด้านตัวของผู้ปฏิบัติงานเองก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนค่านิยม (Values) และระดับความต้องการเชิงจิตวิทยา ( Maslow’s hierarchy of needs) ของตนใหม่ให้ยกระดับที่สูงขึ้น แต่ก็มีข้อสังเกตสำคัญประการหนึ่งในเชิงกระบวนการทางจิตวิทยาที่ควรนำมาพิจารณาก็คือ ลำพังการให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมในงานนั้น ยังไม่เพียงพอที่จะขจัดความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ว่า “ตนไม่ได้มีอำนาจอะไร (Powerlessness)” หรือการปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างความรู้สึกต่องานขึ้นมาเองโดยลำพังก็เช่นกัน ผู้ปฏิบัติงานก็อาจประเมินว่า งานที่ตนทำนั้นไม่ “มีคุณค่าและมีความหมาย (Worthwhile and meaningful)” ก็ได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น การอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกวิธีทำงานได้เองแต่บังเอิญเป็นงานเล็กๆ ที่ไม่สลักสำคัญอะไรเลย ย่อมไม่สามารถสร้างความรู้สึกว่า **“ตนมีคุณค่า (Self-worth)”** หรือเกิดความรู้สึกว่า **“ตนได้ทำในสิ่งที่ใจปรารถนา (Self-fulfilling)”** เกิดขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงานแต่อย่างใด นอกจากนี้การกระจายงานรับผิดชอบที่สำคัญให้ทำก็อาจไม่เป็นการ Empowered ก็ได้ ถ้าในกรณีนี้ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นยังขาดทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการทำให้งานนั้นสำเร็จได้ ตลอดจนยังมีความวิตกกังวลว่าผลงานที่ออกมาอาจมีความผิดพลาดเกิดขึ้นหรือในกรณี การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิ์เลือกผู้ที่จะมาเป็นหัวหน้าของตนได้เอง ก็อาจไม่ช่วยลดความรู้สึกว่า **ตนไม่ได้มีอำนาจอะไรเลย**ของผู้ปฏิงานได้เช่นกัน ถ้าบังเอิญผู้ที่จะมาให้เป็นตัวเลือกทั้งสองคน ต่างมีคุณสมบัติที่ไม่ดีพอๆ กัน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทฤษฎีเชิงจิตวิทยาที่พูดถึงการมอบอำนาจตัดสินใจ หรือ Empowerment จึงพยายามหาคำอธิบายและวิธีการที่เหมาะสมในเรื่องนี้ โดยเชื่อว่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment จะเกิดผลสำเร็จด้วยดี ต้องอาศัยปัจจัยต่อไปนี้

1. **ต้องสร้างความรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความหมาย (Meaning)** กล่าวคือ ทั้งเนื้องานที่ทำตลอดจนผลที่เกิดขึ้นตามมาจากการทำงานนั้น จะต้องสอดคล้องกับค่านิยม (Values) และอุดมการณ์ (Ideals) ของบุคคลนั้น
2. **ให้ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะตัดสินใจใดๆ ได้เอง (Self-Determination)** ซึ่งหมายความว่า ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะกำหนดวิธีการ และเวลาสำหรับการทำงานของตนได้เอง เป็นต้น
3. **การทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy)** ซึ่งหมายความว่าเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจสูงว่า ตนมีขีดความสามารถมากพอที่จะทำงานนั้นสำเร็จด้วยดีและมีประสิทธิผลสูงแล้ว การตัดสินใจที่ดีต่างๆของผู้นั้นก็ย่อมตามมา
4. **สร้างความเข้าใจดีแก่ผู้ปฏิบัติถึงผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้น (Impact)**  กล่าวคือต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อและความเข้าใจถึงความสำคัญและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากงานของตน รวมทั้งจะเกิดผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อมในแร่ที่ดีงามตามมาด้วย เช่น “การเป็นหมอสามารถช่วยชีวิตเพื่อนมนุษย์ได้” หรือ “การเป็นครูสามารถสร้างคนดีที่ช่วยทำให้สังคมน่าอยู่ขึ้น” เป็นต้น

**การมอบอำนาจการตัดสินใจดีหรือไม่ดี อย่างไร? (Consequences of Empowerment)**

นอกจากการ Empowerment จะก่อให้เกิดแรงจูงใจขึ้นภายในตัวผู้ปฏิบัติงานสูงขึ้นและทำให้ผู้นั้นเกิดความมั่นใจสูงถึงความสามารถของตนที่จะทำให้งานสำเร็จแล้ว ผลงานวิจัยยังค้นพบถึงข้อดีของการมอบอำนาจการตัดสินใจอีกหลายประการ ได้แก่ 1) ก่อให้เกิดความรักผูกพันต่องานสูงขึ้น 2) มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ มากขึ้นต่องานในบทบาทที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ 3) มีความมั่นคงแน่วแน่มากขึ้นยามที่ต้องเผชิญกับอุปสรรคในการทำงานหรือเมื่องานเกิดภาวะชงักงันขึ้น 4) สามารถเกิดการคิดสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ และต้องพยายามหาทางทำให้สำเร็จให้จงได้ 6) มีระดับความพึงพอใจในงานสูงขึ้น 7) มีความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น และ 8) มีจำนวนผู้ลาออกจากงานลดลง (P.Block, 1987 ; Howard, 1998 ; K.W.Thomas & Velthouse, 1990.)

 อย่างไรก็ตาม การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment ต่อผู้ปฏิบัติงานนั้น ก็พบว่ายังมีจุดอ่อนที่ควรคำนึงถึงเช่นกัน ได้แก่ 1) สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกบุคคลและให้การฝึกอบรม 2) ต้องสิ้นเปลืองแรงงานของบุคลากรประเภทที่มีความสามารถทำงานที่ต้องใช้ความรู้สูงไปมากกว่าปกติ 3) คุณภาพของงานให้บริการขาดความสม่ำเสมอ 4) ถ้ามีพนักงานบางคนที่ตัดสินใจผิดพลาด หรือทิ้งงานกลางคันจะก่อให้เกิดความเสียหายด้านงบประมาณมาก 5) ลูกค้าอาจเกิดความรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่ไม่เสมอภาคและเท่าเทียมกัน 6) ผู้บริหารระดับกลางมักจะต่อต้านเนื่องจากเชื่อว่าตนอาจสูญเสียอำนาจและถูกคุกคามจากการใช้แนวคิดดังกล่าว 7) อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เนื่องจากบางครั้งพนักงานอยากได้รับอำนาจการตัดสินใจมากกว่าที่บริหารระดับสูงเต็มใจจะมอบให้ เป็นต้น

**เงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการมอบอำนาจการตัดสินใจ เป็นอย่างไร?**

**(Facilitating Conditions for Empowerment)**

 มีผลการวิจัยจำนวนมากที่ระบุถึง ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่สามารถกระตุ้นบุคคลให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจและเกิดผลดีต่องาน แต่ในทางตรงข้ามก็มีปัจจัยเงื่อนไขที่ไม่เอื้อให้เกิดผลสำเร็จจากการมอบอำนาจการตัดสินใจได้เช่นกัน ซึ่งจะขอยกสถานการณ์หรือเงื่อนไขทั้งสองด้าน มาประกอบการอธิบาย ด้วยตารางต่อไปนี้

 ตารางแสดงปัจจัยเงื่อนไขที่เอื้อหรือไม่เอื้อต่อการมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ปัจจัย/เงื่อนไขที่สำคัญ****(Conditions)** | **ภาวะที่ไม่เอื้ออำนวย****(Unfavorable)** | **ภาวะที่เอื้ออำนวย****(Favorable)** |
| * + **โครงสร้างองค์การ**

**Organization structure** | * + มีการรวมศูนย์อำนาจสูงและมีความเป็นทางการมาก (High bureaucratic)
 | * + มีการกระจายอำนาจสูงและมีความเป็นทางการน้อย (Low bureaucratic)
 |
| * + **กลยุทธ์การแข่งขัน Competitive Strategies**
 | * + ลดค่าใช้จ่าย ลดมาตรฐานสินค้าหรืองานบริการลง
 | * + เน้นที่ลูกค้า มีการแยกแยะสินค้าหรือบริการออกเป็นหลากหลายระดับ
 |
| * + **การออกแบบรูปงานและเทคโนโลยีที่ใช้ (Work designed and Technologies)**
 | * + ลักษณะงานแบบง่ายๆ หรืองานผลิตที่ทำแบบซ้ำๆ และความจำเป็นต้องพึ่งเทคโนโลยี
 | * + งานมีความซับซ้อน และไม่เป็นงานแบบประจำที่จำเจ รวมทั้งงานที่ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยี
 |
| * + **ระยะเวลาที่ต้องสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ**
 | * + ใช้ช่วงเวลาสัมพันธ์กันระยะสั้น ระหว่างการซื้อขายสินค้ากันช่วงสั้นๆ
 | * + ใช้ช่วงเวลาสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นประจำในระยะยาว
 |
| * + **ค่านิยมเด่นที่เป็นวัฒนธรรมขององค์การ Organizational culture**
 | * + การยึดประสิทธิภาพการทำงาน
		- ให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด
		- ยึดต้องเชื่อถือได้
 | * + การยึดเรื่องความยืดหยุ่น
		- มีการเรียนรู้ตลอดเวลาและ
		- ยึดการมีส่วนร่วม
 |
| * + **คุณลักษณะของพนักงาน Employee traits**
 | * + มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ- -เชื่อในอิทธิพลหรือเชื่อในความสามารถภายนอกตนเอง (External locus of Control)

- ขาดวุฒิภาวะทางอารมณ์ | * + มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง
		- เชื่อในอิทธิพลหรือความสามารถภายในตนเอง (Internal locus of control)
		- มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง
 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ปัจจัย/เงื่อนไขที่สำคัญ****(Conditions)** | **ภาวะที่ไม่เอื้ออำนวย****(Unfavorable)** | **ภาวะที่เอื้ออำนวย****(Favorable)** |
| * + **ความสามารถของพนักงาน Employee abilities**
 | * + ไม่มีประสบการณ์

- ขาดทักษะฝีมือ | * + มีทักษะฝีมือและความรู้ความสามารถสูงแบบมือวิชาชีพ (Profession)
 |
| * + **ลักษณะการจ้างพนักงาน**
 | * + จ้างชั่วคราว เฉพาะกิจระยะสั้น
 | * + จ้างระยะยาว ต่อเนื่องเป็นประจำ
 |
| * + **ความเป็นเจ้าของของพนักงานหรือการตอบแทนเมื่องานสำเร็จ**
 | * + มีน้อยมากหรือแทบไม่มี
 | * + พนักงานมีโอกาสได้ถือหุ้นและร่วมเป็นเจ้าของกิจการด้วย
 |
| * + **พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับโปรแกรมหรือโครงการต่างๆ ขององค์การ**
 | * + ไม่มีเลย
 | * + ผู้บริหารระดับสูง สนับสนุนอย่างแข็งขันให้จัดโปรแกรมต่างๆ ให้พนักงาน
 |
| * + **ความไว้เนื้อเชื่อใจต่อกัน**
 | * + ค่อนข้างต่ำ
 | * + ค่อนข้างสูง
 |

**จะเสนอแนะอะไรกันบ้าง เพื่อให้การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment ดีขึ้น**

* ต้องบอกวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจนพร้อมทั้งอธิบายให้เข้าใจว่า งานที่มอบหมายให้นั้น มีความสำคัญและมีความหมายต่อผู้ทำและบุคคลอื่นโดยรวมอย่างไร
* ต้องให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมการตัดสินใจในเรื่องใดๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อคนเหล่านี้
* เมื่อจะให้พนักงานปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญ จะต้องกระจายทั้งอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติดังกล่าว
* พึงระลึกเสมอว่า มนุษย์เราแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งด้านแรงจูงใจ และทักษะหรือความสามารถที่มีต่องานนั้น
* ต้องพยายามให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการทำงานนั้นแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
* ต้องพยายามจัดหาทรัพยากรทั้งหลายที่จำเป็นต่อการทำให้งานใหม่ที่ได้มอบหมายแก่ผู้ปฏิบัติ เพื่อให้บังเกิดความสำเร็จ
* ต้องทำการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการใหม่ให้สอดคล้องกับการมอบอำนาจตัดสินใจ
* ต้องแสดงออกให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจแก่ตน
* คอยเอาใจใส่ช่วยให้คำแนะนำ (Advising) หรือช่วยสอนงาน(Coaching) ให้เมื่อได้รับการร้องขอ
* คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนต่อการริเริ่มใหม่ๆ และการแก้ปัญหาของผู้ปฏิบัติงาน
* แสดงออกถึงการให้การยอมรับในความสำคัญของผลงานและผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงใจ
* ต้องแน่ใจว่าการให้รางวัลหรือผลตอบแทนใดๆ ต้องสอดคล้องและเป็นไปตามผลแห่งความ สำเร็จของงานที่มอบหมายนั้น
* ต้องคอยติดตามตรวจสอบว่า อำนาจการตัดสินใจที่ได้มอบไปแล้วนั้น ผู้ปฏิบัติงานได้นำไปใช้อย่างมีจริยธรรมหรือไม่

**ตัวอย่างการ Empowerment ทางการศึกษา**

 ผู้เขียนจะขอยกตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำสถานศึกษา ซึ่งในที่นี้ขอเรียกว่า “อาจารย์ใหญ่” ที่แสดงบทบาทการมอบอำนาจการตัดสินใจหรือ Empowerment ต่อผู้อื่นมาประกอบการอธิบายโดยสังเขป ใน 3 ประเด็นต่อไปนี้

**ประเด็นที่ 1 : อาจารย์ใหญ่ที่”บริหารแบบ Empowerment’’ ต้องเต็มใจและยินดีที่จะแบ่งสรรปันส่วนอำนาจของตนให้แก่ผู้อื่น (Empowering Principals Include Others in Sharing**)

กล่าวคือ ถ้าท่านเป็นอาจารย์ใหญ่ที่เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญของการแบ่งสรรปันส่วนอำนาจ (Sharing power) แล้ว ท่านย่อมต้องเข้าใจดีว่า การแบ่งปันภาระหน้าที่รับผิดชอบในงาน (Sharing responsibilities) ให้บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน เพราะนั่นสะท้อนความเชื่อของท่านว่า โรงเรียนมิใช่เป็นของอาจารย์ใหญ่เพียงผู้เดียวเท่านั้น แต่เป็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ที่รวมเรียกว่า  **“ชุมชนของโรงเรียน”** หรื**อ“โรงเรียนที่เป็นชุมชน” (School is a community)**

 มีอยู่วิธีหนึ่งที่อาจารย์ใหญ่ควรนำมาใช้เพื่อทำให้ผู้อื่นได้เข้ามามีส่วนร่วม ก็คือ การแบ่งปันความรู้/ความเข้าใจ (Share Knowledge) ให้กับครูอาจารย์ ผู้ปกครอง และนักเรียน พูดง่ายๆ ก็คือ เป็นการบอกให้คนเหล่านี้ทราบว่า ขณะนี้อาจารย์ใหญ่กำลังทำอะไรอยู่ และมีเหตุผลว่าทำไมจึงต้องทำเช่นนั้น การแบ่งปันความรู้ความเข้าใจต่อกัน เช่นนี้ ย่อมสร้างบรรยากาศแห่งความไว้เนื้อเชื่อใจต่อกัน (Mutual trust) และเป็นการให้เกียรตินับถือ (Respect) ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญที่สุดต่อการเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ที่จะขาดเสียมิได้

 นอกจากนี้การแบ่งปันความรับผิดชอบ (Sharing responsibility) ให้แก่คณาจารย์ต่อผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียนนั้น ย่อมบ่งบอกถึงการที่อาจารย์ใหญ่ ให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ทุกคนทั้งโรงเรียนว่า แต่ละคนคือ ผู้นำ (A leader) ที่มีความเป็นนักวิชาชีพชั้นสูง(Professional) และแสดงว่า อาจารย์ใหญ่ให้เสรีภาพในการสอน (Freedom to teach) แก่ครูโดยไม่เข้าไปก้าวก่ายแทรกแซงโดยไม่จำเป็นและอย่างขาดศิลปะ ดังนั้น การกระจายความรับผิดชอบที่อาจารย์ใหญ่มอบให้แก่ครูอาจารย์ แก่ผู้ปกครอง และแก่นักเรียน ก็คือ ความไว้วางใจต่อคนเหล่านี้ว่า สามารถที่จะทำงานดังกล่าวได้สำเร็จ ส่วนอาจารย์ใหญ่ก็หันมาเน้น**บทบาทให้การสนับสนุน (Support) การอำนวยความสะดวก (Facilitate)** และคอยสังเกตห่างๆ เพื่อพร้อมเข้าช่วยเหลือได้ทันทีเมื่อเกิดปัญหาหรือเมื่องานเกิดภาวะถดถอยชงักงัน (ผลพลอยได้ทางอ้อมก็คือ ผู้นำได้ทราบถึงความคืบหน้าของงานว่าเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ เพราะจริงๆ แล้วแม้ว่าอาจารย์ใหญ่จะกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้อื่นไปแล้วก็ตาม แต่อาจารย์ใหญ่มิอาจปฏิเสธความรับผิดชอบต่อผลใดที่เกิดขึ้นได้เป็นอันขาด

**ประเด็นที่ 2 : อาจารย์ใหญ่ที่บริหารแบบ Empowerment ย่อมเต็มใจที่จะให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา (Empowering Principals Involve Others In Problem Solving)**

กล่าวคือ อาจารย์ใหญ่ที่บริหารแบบ Empowerment จะยึดหลักการให้คณาจารย์ ผู้ปกครองและนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมต่อการแก้ปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่โรงเรียนส่วนใหญ่มักจะมีคณะกรรมการต่างๆ อยู่มากมายหลายชุด เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นต้น ด้วยเหตุนี้ อาจารย์ใหญ่จึงต้องรู้จักใช้ประโยชน์จากกรรมการเหล่านี้ด้วยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น รับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ ของกรรมการอย่างตั้งใจ และเมื่อมีโอกาส ก็จะนำเสนอความคิดเห็นของตนแก่คนเหล่านี้บ้าง วิธีการเช่นนี้เป็นการได้ปลดปล่อยศักยภาพและแสดงถึงให้การยอมรับในความรอบรู้และความเชี่ยวชาญของบุคคลต่างๆเหล่านั้น ช่วยให้ได้มุมมองและทัศนะอันหลากหลาย เพราะจุดหมายปลายทางของการแก้ปัญหาใดๆ ก็คือ เราจะต้องสามารถรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในกระบวนการแก้ปัญหาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

 ดังนั้น หลักการ Empowerment ของอาจารย์ใหญ่ที่เต็มใจให้ผู้อื่น มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จึงมักได้การตัดสินใจที่ดีและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

**ประเด็นที่ 3 : อาจารย์ใหญ่ที่บริหารแบบ Empowerment จะพยายามทุกวิถีทางที่จะเชิญชวนผู้อื่นให้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในงานด้านต่างๆของสถานศึกษาอย่างเต็มที่ (Empowering Principals Invite Others to Fully Participate**)

 อาจารย์ใหญ่ที่ยึดการ Empowerment เป็นหลักในการบริหารงานจะต้องเป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง รู้จักสร้างโอกาสให้เกิดขึ้นเพื่อให้ได้ประโยชน์ต่อโรงเรียนของตน ด้วยการเชื้อเชิญบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นครูอาจารย์ บุคลากรต่างๆ ผู้ปกครอง ตลอดจนนักเรียนมาให้ความคิด (Share ideas) ต่อการปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงเรียน รวมทั้งชี้ให้เห็นถึงปัญหาหรือข้อกังวลห่วงใยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น การเชื้อเชิญบุคคลเช่นว่านี้มาปรึกษาหารือ ให้ข้อคิดความเห็นดีๆ เหล่านี้ก็เพื่อให้มีส่วนร่วมเข้ามาสร้างความสำเร็จสูงสุดของสถานศึกษา ตัวอย่างเช่น กรณีเกิดปัญหายาเสพติดขึ้นในโรงเรียน ก็อาจเชิญ ผู้แทนนักเรียน แพทย์ เครือข่ายชุมชน ผู้ปกครอง และตำรวจ เป็นต้นร่วมปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันคลี่คลายปัญหา เป็นต้น โดยอาจารย์ใหญ่ที่เก่งด้านการเป็นผู้นำการปรึกษาหารือ จะหลีกเลี่ยง คำว่า “โรงเรียนของฉัน” มาเป็น **“โรงเรียนของเรา”** จากคำว่า “นักเรียนของฉัน”มาเป็น **“นักเรียนของเรา”** หรือจากคำว่า “ลูกหลานของคุณ”มาเป็น **“ลูกหลานของเรา”** เป็นต้น

 กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารสถานศึกษาที่ยึดแนวทางการมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment นั้น ต้องรู้จักการแบ่งปันอำนาจให้กับบุคคลอื่นได้มีโอกาสเข้ามาร่วมรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของนักเรียนและร่วมแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักเชื้อเชิญบุคคลต่างๆ ให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ การแสดงออกด้วยการกระทำเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่รู้จักการให้เกียรติ ให้ความนับถือและเห็นคุณค่าของผู้อื่น และจากการที่ผู้บริหารสร้างเครือข่ายกับบุคคลอื่นเช่นนี้มีส่วนสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลให้คนเหล่านี้ได้รับความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและมีประสบการณ์เชิงบวกต่อโรงเรียนก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีและความรู้สึกเป็นเจ้าของขึ้นแก่ทุกคนว่า แท้จริงแล้วโรงเรียนของเราก็คือ **“ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community)ของพวกเราทุกคน”** นั่นเอง

ควรตอบแบบประเมินนี้ ก่อนการอ่านบทความเรื่อง

**“มาเป็นผู้นำ Empowerment กันเถอะ”**

**แบบประเมินตนเองเรื่อง การรับมอบอำนาจการตัดสินใจ**

**Are You Empowered?**

-------------------------------------

คำอธิบาย : ขอให้ท่านนึกถึงงานที่ทำในปัจจุบัน (หรืออาจเป็นงานในอดีตก็ได้) ซึ่งมีความสำคัญสำหรับท่าน จากนั้นให้ตอบคำถามข้างล่างตามระดับที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่าน กล่าวคือ 1= ไม่เลย 2 = ปฏิบัติค่อนข้างน้อย 3 = ปฏิบัติปานกลาง 4 = ปฏิบัติค่อนข้างมาก 5 = ปฏิบัติบ่อยมาก

ระดับบ่อยมาก

ระดับไม่เลย

|  |  |
| --- | --- |
| โดยปกติ ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า |  |
| 1. ให้การสนับสนุนในสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการเพื่อให้ได้งานที่ดี
2. ให้ข้อมูลการทำงานที่ข้าพเจ้าต้องการเพื่อให้ได้งานออกมาดี
3. อธิบายถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การบริหารงานของโรงเรียน
4. มอบหมายงานรับผิดชอบหลายอย่างให้ข้าพเจ้ามีโอกาสทำ
5. ให้ความไว้วางใจต่อข้าพเจ้า
6. อนุญาตให้ข้าพเจ้าสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานได้เอง
7. ส่งเสริมให้ข้าพเจ้า สามารถกำกับดูแลงานที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง
8. เลือกใช้ความคิดและคำแนะนำของข้าพเจ้า เมื่อต้องตัดสินใจสำคัญ
9. ขอให้ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อผลงานที่ข้าพเจ้าได้ทำไป
10. กระตุ้นให้ข้าพเจ้าได้มีโอกาสอธิบายถึงสาเหตุและคำตอบของปัญหา
 | 1111111111 | 2222222222 | 3333333333 | 4444444444 | 5555555555 |

**การให้คะแนนและแปลความหมาย**

 ให้รวมคะแนนทั้ง 10 ข้อที่ท่านตอบ คำถามเหล่านี้ให้ความหมายของคำว่า Empowerment (การได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจ) ตามที่ผู้ปฏิบัติงานเคยมีประสบการณ์จากการทำงานมาแล้ว ถ้าท่านได้คะแนนตั้งแต่ 40 ขึ้นไป แสดงว่าผู้บังคับบัญชาได้ให้อำนาจการตัดสินใจในงานตามข้อที่ท่านตอบ แต่ถ้าคะแนนที่ท่านได้ต่ำกว่า 20 หมายความว่า ท่านมิได้รับการ Empowered จากหัวหน้า กรณีหลังนี้จะส่งผลต่อด้านแรงจูงใจที่ท่านมีต่องานอย่างไร และแรงจูงใจ (Motivation) เกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) ของท่านอย่างไร ท่านคิดว่ามีปัจจัยอื่นอะไรบ้างที่ทำให้ท่านได้ระดับการ Empowered จากหัวหน้าแค่นั้น ท่านคิดว่าระดับการมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment นั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ (Personality) และแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ของผู้เป็นหัวหน้าหรือไม่และอย่างไร นอกจากนี้ ระดับการ Empowerment ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น เช่น ประวัติศาสตร์ของหน่วยงานหรือประเภทและลักษณะของงานที่ทำหรือไม่ ขอให้ท่านเปรียบเทียบคะแนนของท่านกับคะแนนของเพื่อนคนอื่น พร้อมกับอภิปรายเหตุผลของกันและกัน และสมมุติว่า ท่านสามารถเลือกงานใหม่ได้ ท่านคิดจะเลือกงานที่ได้รับการ Empowerment อย่างเต็มที่จากหัวหน้าหรือไม่ เพราะเหตุใด