

เทคนิค

การจัดการระดับกลาง

ในโรงเรียนมัธยม



กระทรวงศึกษาธิการ

ปฏิบัติการเรียนรู้

หนังสือความรู้สำหรับหัวหน้าหมวดและหัวหน้าระดับ

เทคนิคการจัดการระดับกลาง ในโรงเรียนมัธยม

The Art of Middle Management
in Secondary Schools

แนวทางเพื่อการเป็นผู้นำหมวดวิชาและทีมงาน



ปีเตอร์ เฟลมมิง เขียน
พรทิพย์ เสมารักดี แปล

สถาบันการแปลหนังสือ
กรมวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ

The Art of Middle Management in Secondary Schools

A Guide to Effective Subject and Team Leadership

Copyright Peter Fleming 2000

Published by David Fulton Publishers Ltd.

Ormond House, 26-27 Boswell Street, London WC1N 3JD

หนังสือแปลอันดับที่ 194 สาขาการศึกษา
พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2545 จำนวน 15,000 เล่ม
ลิขสิทธิ์เป็นของกระทรวงศึกษาธิการ

แปลและจัดพิมพ์โดย

สถาบันการแปลหนังสือ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ

ถนนราชดำเนินนอก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทร. 0-2282-9222 ต่อ 509

โทรสาร 0-2628-5336 E-mail: bdctran@emisc.moe.go.th

<http://www.dcid.go.th>

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

เฟลมมิง, ปีเตอร์.

เทคนิคการจัดการระดับกลางในโรงเรียนมัธยม.= The Art of Middle Management in Secondary Schools.--กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ, 2545.

263 หน้า

1. โรงเรียนมัธยม--การบริหาร. I. พรทิพย์ เสมงกดี, ผู้แปล.
II. กรมวิชาการ. III. ชื่อเรื่อง.

373.12

ISBN 974-269-2564



ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ
เรื่อง อนุญาตให้ใช้หนังสือในโรงเรียน

ด้วยกรมวิชาการ ได้จัดทำหนังสือแปลเรื่อง *เทคนิคการจัดการ
ระดับกลางในโรงเรียนมัธยม* ซึ่งแปลจากฉบับภาษาอังกฤษเรื่อง *The
Art of Middle Management in Secondary Schools: A Guide
to Effective Subject and Team Leadership* ของ Peter Fleming
เพื่อใช้เป็นหนังสือความรู้สำหรับครูระดับมัธยมศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการพิจารณาแล้ว อนุญาตให้ใช้หนังสือนี้
ในโรงเรียนได้

ประกาศ ณ วันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2545

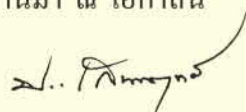
(นายออรุณ จันทวานิช)

รองปลัดกระทรวง ปฏิบัติราชการแทน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

เทคนิคการจัดการระดับกลางในโรงเรียนมัธยม แปลจาก *The Art of Middle Management in Secondary Schools: A Guide to Effective Subject and Team Leadership* ของ Peter Fleming หนังสือนี้บอกความหมายและแนวปฏิบัติของ ‘การจัดการระดับกลาง’ ในโรงเรียน ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่สามารถสร้างความเป็นเลิศในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางที่ครูระดับหัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับ รวมทั้งผู้นำอื่นๆ จะได้เรียนรู้วิธีการวางแผน การนึกกำลังในการทำงาน การเสริมพลังเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และเงื่อนไขสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารหรือผู้จัดการระดับกลางถือเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียน จึงควรเป็นผู้ที่รอบรู้ มีทักษะการบริหารจัดการที่จะดึงส่วนที่ดีที่สุดของทั้งครูและนักเรียนออกมาใช้ให้สำเร็จ

หนังสือนี้ชี้ให้เห็นรูปแบบการบริหารจัดการในลักษณะต่างๆ วัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีคุณภาพ การดึงศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน การสร้างทีมงาน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากร และเวลา การจัดการความเครียด ประเด็นเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการศึกษาในศตวรรษใหม่ กรมวิชาการจึงขอความร่วมมือ ดร. พรทิพย์ เสมงาภักดิ์ แปลเป็นภาษาไทย และ ผศ. บุญจิรา ถึงสุข เป็นผู้ตรวจหวังว่าหนังสือนี้จะเป็นแหล่งการเรียนรู้อันมีคุณค่าต่อการพัฒนาโรงเรียนด้วยเทคนิคการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ขอขอบคุณผู้จัดทำและผู้ใช้ประโยชน์จากหนังสือนี้ทุกท่านมา ณ โอกาสนี้



(นายประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์)

อธิบดีกรมวิชาการ

27 มิถุนายน 2545

สารบัญ

	หน้า
ถ้อยแถลง	7
กิตติกรรมประกาศ	10
1 การจัดการระดับกลางคืออะไร	11
2 รูปแบบการจัดการแบบต่างๆ	37
3 วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ	60
4 การดึงศักยภาพของบุคคลออกมาใช้	78
5 การสร้างคณะทำงาน	103
6 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	127
7 การประชุม	153
8 การบริหารและการจัดการทรัพยากร	175
9 การจัดการความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา	194
10 การประเมินการปฏิบัติงาน	219
11 การจัดการความเครียดและการจัดการเวลา	233
ภาคผนวก	256
อภิธาน	259
บรรณานุกรม	261

ถ้อยแถลง

ในขณะที่เราเริ่มเข้าสู่ห้วงเวลาของสหัสวรรษ โรงเรียนต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการยกระดับมาตรฐานความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้โรงเรียนมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น จึงเห็นได้ชัดว่าการบริหารจัดการในระดับกลางมีบทบาทสำคัญในกระบวนการนี้ กระทรวงการศึกษาและการจ้างงาน (DfEE*) และสำนักงานมาตรฐานการศึกษา (สมศ. — OFSTED*) ได้เน้นให้เห็นว่าการบริหารจัดการในระดับกลางมีความสำคัญยิ่งในการสร้างบรรยากาศแบบ ‘เราทำได้’ ขึ้นในโรงเรียน และในการประกันคุณภาพของการเรียนการสอนในชั้นเรียน

ผู้จัดการระดับกลางที่ต้องการประสิทธิผลในการจัดการต้องมีทักษะที่หลากหลาย แต่ทักษะการจัดการคนอยู่ที่การดึงเอาส่วนที่ดีที่สุดของทั้งครูและนักเรียนออกมาใช้ให้สำเร็จ การจูงใจคนและสร้างเกณฑ์สำหรับคณะทำงานแบบให้ความร่วมมือคือหัวใจของการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ หนังสือเล่มนี้ให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการที่ผู้จัดการระดับกลางจะช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาในโรงเรียนของตนโดยการเป็นผู้นำทีมที่ชำนาญและชาญฉลาด ในปี ค.ศ. 1998 องค์กรฝึกหัดครู (Teacher Training Agency—TTA) ได้จัดทำมาตรฐานระดับชาติสำหรับหัวหน้าหมวดวิชา (National Standards for Subject Leaders, 1998) ขึ้น โดยเน้นความสำคัญของการบริหารจัดการระดับกลางเพื่อพยายามปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน ทักษะโดยทั่วไปที่มี

* ดูอภิธาน

ประโยชน์แก่ทั้งหัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้าฝ่ายปกครองยังเป็นจุดเน้นของหนังสือเล่มนี้ด้วย ดังมีสรุปสาระอยู่ในภาคผนวก

หนังสือเล่มนี้ใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น จากกรณีศึกษาและการวิเคราะห์กรณีศึกษานั้นๆ เพื่อนำมาเป็นคำแนะนำเรื่องต่างๆ ดังนี้

- ความหมายของการเป็นผู้บริหารจัดการ
- ความสำคัญของวิสัยทัศน์และคุณธรรม
- การบริหารจัดการบุคลากรและสร้างทีมงาน
- การบริหารจัดการทรัพยากร
- การประชุมและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- การจัดการความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการ
- วิธีประเมินการปฏิบัติงานของทีมงาน
- การหลีกเลี่ยงความเครียด

หนังสือเล่มนี้มุ่งให้เกิดประโยชน์แก่บุคคล 3 กลุ่มหลัก แต่อาจมีประโยชน์สำหรับผู้บริหารระดับสูงในโรงเรียนมัธยมศึกษา คณะกรรมการโรงเรียน และผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการฝึกหัดครูและการอบรมครูประจำการ (INSET*) อีกด้วย

ผู้จัดการระดับกลางที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่

สำหรับท่าน หนังสือเล่มนี้ต้องการให้คำแนะนำที่ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจและมีประสิทธิภาพ มีคำแนะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการระดับกลางสำหรับผู้นำทีม หัวหน้าหมวด ผู้ประสานงาน และหัวหน้าระดับชั้นปี การใช้กรณีศึกษา

* คู่มือ

จะช่วยให้เห็นภาพของประเด็นปัญหาที่ผู้จัดการระดับกลางจะพบและสามารถหลีกเลี่ยงความผิดพลาดในช่วงที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ได้

ผู้ที่กำลังจะเป็นผู้จัดการระดับกลาง

หนังสือเล่มนี้น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้กำลังแสวงหาดำแหน่งผู้จัดการระดับกลางเช่นกัน การแนะนำให้ผู้รู้สถานการณ์และประเด็นต่างๆ ซึ่งอาจเป็นคำถามหลักๆ ที่จะใช้ในกระบวนการคัดเลือก จะช่วยเตรียมตัวให้ท่านสอบสัมภาษณ์ได้อย่างมั่นใจ สิ่งสำคัญที่ควรจำก็คือผู้จัดการระดับกลางที่ดีไม่จำเป็นต้องตอบทุกคำถามได้ แต่ต้องสามารถพิจารณาไตร่ตรองสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างชัดเจนและตัดสินใจ อย่างถูกต้องมีเหตุผล การพิจารณาไตร่ตรองที่ให้ไว้ในกรณีศึกษาต่างๆ จะช่วยให้ตระหนักถึงประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในการจัดการระดับกลาง

ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการระดับกลางอยู่แล้ว

ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จต้องไม่หยุดอยู่แค่นั้น ต้องเรียนรู้และประเมินการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง หนังสือเล่มนี้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการจัดการที่มีประสิทธิผลจากข้อมูลที่ได้มาจากหลายแหล่ง ท่านสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ประเมินการทำงานและพิจารณาหาวิธีที่จะปรับปรุงการทำงานในทีมของท่าน สำหรับท่านที่ไม่เห็นความสำคัญเรื่องทักษะของคนมาก่อน จะต้องเริ่มให้ความสนใจวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพให้มากเป็นพิเศษ

ปีเตอร์ เฟลมมิง
มหาวิทยาลัยแบรดฟอร์ด
พฤศจิกายน 1999

กิตติกรรมประกาศ

ผมไม่สามารถเขียนหนังสือเล่มนี้ได้สำเร็จถ้าไดแอนกรรยาและรีเบกกา ลูกสาวผมไม่สนับสนุน ในช่วงการเขียนหนังสือเล่มนี้กรรยาและลูกสาวยอมรับและเห็นใจเมื่อผมไม่สามารถร่วมกิจกรรมของครอบครัวได้ในหลายๆ ครั้ง ไดแอนยังแสดงความคิดเห็นวิพากษ์วิจารณ์แนวการเขียนและประโยชน์ของแต่ละบทในหนังสือเล่มนี้ด้วย

ผมขอขอบคุณจอห์น โอเวนส์ แห่งสำนักพิมพ์เดวิด พูลตัน ที่สนับสนุน กระตุ้น และให้ข้อเสนอแนะในบทต้นๆ ของหนังสือ

และขอบคุณแอลแลน ฮอลส์ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสตรีเบลล์วู เมืองแบรดฟอร์ดสำหรับความศรัทธาและความไว้วางใจในช่วงที่ผมเป็นผู้จัดการระดับกลางที่โรงเรียนนี้ แอลแลนแสดงให้เห็นว่าการมอบความรับผิดชอบให้ผมใช้ศักยภาพและการตัดสินใจในการทำงานอย่างเต็มที่ และการทำงานร่วมกันฉันมิตรใช้ได้ผล ผมแน่ใจว่าผู้อ่านต้องเห็นประโยชน์ส่วนใหญ่ของท่านในหนังสือเล่มนี้

การสำรวจหมวดวิชา (ตารางที่ 9.2) ได้รับอนุญาตให้นำมาตีพิมพ์จากคุณพอล แฮมมอนด์ ผู้ซึ่งมีเว็บไซต์ www.hod.org.uk ที่น่าสนใจและน่าศึกษาเป็นอย่างยิ่งสำหรับหัวหน้าหมวดวิชา

1

การจัดการระดับกลางคืออะไร

เกริ่นนำ

เมื่อผมเริ่มสอนหนังสือในช่วงปลายทศวรรษ 1970 คำว่า ‘การจัดการระดับกลาง’ ยังไม่ได้นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในโรงเรียนมัธยม มีแต่หัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับชั้น และผู้ประสานงาน แต่ไม่ค่อยมีผู้ใดเรียกชื่อผู้บริหารกลุ่มนี้ว่า *ผู้จัดการ* เท่าที่มีใช้คือหัวหน้าผู้ช่วย และครูอาวุโส คำว่า *ทีมผู้จัดการระดับอาวุโส (SMT*)* เพิ่งเริ่มใช้ช่วงทศวรรษ 1980 ในทางตรงกันข้ามปัจจุบันมีการใช้ศัพท์ที่เกี่ยวกับการจัดการในโรงเรียนมากขึ้น อีกทั้งการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในโรงเรียนถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน การฝึกอบรมผู้จัดการระดับกลางจะต้องบรรจุไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียน เพราะการจัดการระดับนี้ถือว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการศึกษาของเรา “การจัดการระดับกลางเป็นทั้งอำนาจและความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงระบบ รวมทั้งการปรับการจัดสรรทรัพยากรใหม่เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ได้ ‘ประโยชน์สูงสุด’ ทักษะพื้นฐานของการจัดการระดับกลางคือความร่วมมือกันไขว่คว้าความเป็นเลิศ” (Trethowan 1991)

นางมาร์กาเร็ต แธทเชอร์ มีภาระต้องปรับปรุงประสิทธิผลของ

* คู่อภิธาน

ทุกหน่วยงานของรัฐ ได้สนับสนุนและเน้นการจัดการ ต่อมานายจอห์น เมเจอร์ ได้ดำเนินนโยบายต่อ โดยรัฐบาลตกลงใช้เงิน 320 ล้านปอนด์ จัดหาผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดการระดับกลาง และแนวปฏิบัติ เช่นนี้ นายโทนี แบลร์ ได้เข้ารับและนำมาปฏิบัติต่อมา จริง ๆ แล้ว ก่อนที่พรรคกรรมกรจะชนะการเลือกตั้ง นายแบลร์ได้ส่งรัฐบาลเงาของตนทั้งหมดไปยังวิทยาลัยเทมเพิลตัน ที่มหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ด ในช่วงวันหยุดปลายสัปดาห์เพื่อให้เรียนรู้ทฤษฎีการจัดการไว้ก่อนแล้ว จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่าจัดการมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด และคงจะมีความสำคัญต่อไปทั้งในหน่วยงานของรัฐและโรงเรียน

แม้ว่ายังมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการนำทฤษฎีการจัดการมาใช้ในการศึกษา แต่เห็นได้ชัดเจนว่าโรงเรียนต้องมีความเข้าใจเรื่องจัดการเป็นอย่างดี และการนำมาใช้กับโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะกับครูทุกคนที่ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ยิ่งไปกว่านั้นยังมีหลักฐานอีกมากที่แสดงให้เห็นว่าการจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยยกระดับมาตรฐานของโรงเรียน และด้วยเหตุผลนี้เองการทำความเข้าใจว่าการจัดการระดับกลางอย่างมีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร จึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง

การให้คำนิยามการจัดการระดับกลาง

เมื่อเป็นเช่นนั้น *การจัดการระดับกลาง* หมายความว่าอย่างไร ผู้จัดการคือบุคคลที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ผู้จัดการระดับกลางในโรงเรียนจะเป็นผู้อยู่ตรงกลางระหว่างคณะผู้บริหารอาวุโสและผู้ที่ทำหน้าที่สอน บุคคลกลุ่มนี้มีบทบาทสำคัญในการวางแผนขับเคลื่อนให้โรงเรียนไปสู่เป้าหมาย ช่วยให้การดำเนิน

งานในโรงเรียนแต่ละวันเป็นไปด้วยความราบรื่นและยังกำกับควบคุมดูแลความก้าวหน้าของบุคลากรอื่นๆ อีกด้วย ในโรงเรียนหลายแห่งผู้จัดการระดับกลางเป็น ‘ผู้ประสานที่สำคัญ’ กล่าวคือเป็นผู้แสดงให้เห็นปรัชญาการศึกษาที่ชัดเจนและเป็นไปตามอุดมคติ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นผู้ที่ทำให้อุดมคติเป็นจริงและปฏิบัติได้ เพราะงานส่วนใหญ่ของตนคืองานที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนหรืองานสอนนั่นเอง การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของเยาวชนคือหัวใจของการจัดการโรงเรียน การจูงใจและนำทางบุคคลและคณะให้บรรลุเป้าหมายมีความสำคัญยิ่ง เพราะการจัดการระดับกลางเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการระดับกลางในโรงเรียนมัธยมโดยทั่วๆ ไปจะเกี่ยวข้องกับบุคคลเหล่านี้

- | | | |
|---------------------------------------|------------------------|---|
| - หัวหน้าหมวด | - รองหัวหน้าหมวด | - หัวหน้าระดับชั้น |
| - หัวหน้าคณะ | - ผู้ประสานงานหลักสูตร | - เจ้าหน้าที่ฝ่ายทดสอบ |
| - หัวหน้าระดับชั้นปีที่ 6 * | - หัวหน้าวิชาชีพ | - หัวหน้าแหล่งสื่อ/ห้องสมุด |
| - ผู้ประสานงานกลุ่มประสบการณ์การทำงาน | | - ผู้ประสานงาน GNVQ |
| - เจ้าหน้าที่ประสานงานกับบุคคลภายนอก | | - ผู้ประสานงานตามความต้องการสำหรับการศึกษาพิเศษ (Special Educational Needs Coordinator — SENCO) |
| - ผู้ประสานงานช่วงชั้น | | |

* คู่อภิธาน

ตัวอย่างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ตำแหน่งผู้จัดการระดับกลางปรากฏอยู่ในตาราง 1.1 คำถามเหล่านี้แสดงให้เห็นลักษณะของการจัดการระดับกลางในโรงเรียนว่ามียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญๆ 4 องค์ประกอบ คือ

มีวิสัยทัศน์ เห็นความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบและสามารถทำให้ผู้อื่นกระตือรือร้นในสิ่งที่ตนมองเห็น ลักษณะนี้คือภาวะผู้นำ

มีความเข้าใจว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ก่อให้เกิดการดำเนินงานที่ดี และต้องนำไปใช้ปฏิบัติได้ หมายถึงการมีความรู้ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะหรือรู้วิธีการ ลักษณะนี้คือการเป็นผู้ปฏิบัติที่ดี

เป็นผู้จัดการที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลทั้งการจัดการบุคลากร และทรัพยากรซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวางแผน จูงใจ และกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี แก้ปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่ได้ผล และทำให้งานสำเร็จลุล่วง ลักษณะนี้คือการจัดการสามารถใช้กระบวนการอย่างเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ลักษณะนี้คือการบริหาร

ผู้จัดการระดับกลางที่ประสบความสำเร็จมักจะมีความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของตน หรือมีฉะนั้นจะสามารถพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญนี้ได้อย่างรวดเร็ว และนำความเป็นผู้นำการบริหารจัดการมาบูรณาการใช้ในอัตราส่วนที่เหมาะสม

ผู้จัดการระดับกลางที่ทำงานไม่ค่อยมีประสิทธิผลอาจจะเก่งในด้านใดด้านหนึ่ง แต่ด้อยในอีกด้านหนึ่ง เราคงเคยเห็นหัวหน้าหมวดที่เป็นผู้บริหารที่ดี แต่ไม่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่สมจริงให้แก่ทีมงานของตนได้แม้แต่อย่างเดียว ในทำนองเดียวกันหัวหน้าหมวดอาจมี

หัวหน้าหมวด	หัวหน้าระดับชั้น
วิชาของคุณจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะแก่เยาวชนอย่างไรบ้าง	ทีมงานระดับชั้นปีของคุณให้อะไรแก่การศึกษาของเยาวชนบ้าง
คุณกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานใช้ยุทธวิธีการสอนแบบใดบ้าง	ครูในแต่ละระดับชั้นมีคุณสมบัติอะไรบ้าง
คุณจะจัดการกับเพื่อนร่วมคณะที่มักมีปัญหาในการทำงานให้ทันตามเวลาที่กำหนดอย่างไรบ้าง	คุณจะจัดการกับครูช่วยสอนที่ไม่มาสอนและมาประชุมไม่ตรงเวลาอย่างไรบ้าง
คุณจะติดตาม และควบคุมดูแลความก้าวหน้าของเด็กในการสอบผ่าน GCSE* อย่างไรบ้าง	คุณจะมีวิธีบันทึกหลักฐานการติดต่อระหว่างบ้านกับโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง

ตารางที่ 1.1 คำถามในการสัมภาษณ์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการระดับกลาง

บุคลิกภาพที่น่าชื่นชมและเป็นທີ່เลื่อมใสในวิชาเฉพาะของตน แต่ไม่สามารถใช้ระบบการจัดการที่ดีในการบริหารงานประจำได้ ตำแหน่งบางตำแหน่งต้องใช้ทักษะหนึ่งมากกว่าอีกทักษะหนึ่ง บางครั้งจำเป็นต้องมีสัดส่วนของทักษะหลายลักษณะเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จที่อาจแตกต่างกันออกไป ผู้จัดการในระดับกลางที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องตระหนักถึงความจำเป็นของการพัฒนาความเป็นผู้นำ การพัฒนาทักษะการจัดการและการบริหาร และความยืดหยุ่น ผู้จัดการที่ดียังต้องยอมรับจุดอ่อนของตนและหาวิถีทางทดแทนโดยใช้จุดแข็งจากผู้อื่นที่อยู่ในทีม

* คู่อภิธาน

ข้อดีคือทักษะเกือบทั้งหมดที่ผู้จัดการระดับกลางควรมีเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ พัฒนา และปรับเปลี่ยนได้ ศิลปะการจัดการระดับกลางคือการใช้วิจารณญาณหรือความสามารถในการประเมินสภาพการณ์และสามารถนำยุทธวิธีการจัดการมารวมกันใช้ในอัตราส่วนที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้ผู้จัดการระดับกลางทำงานได้เป็นอย่างดี

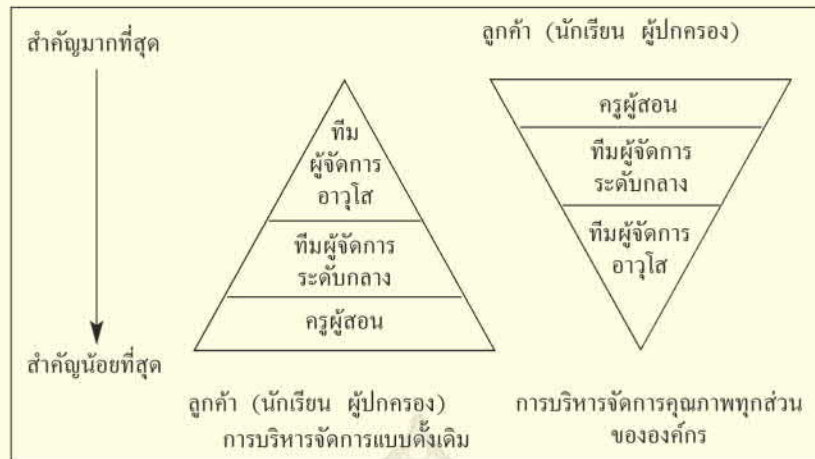
การวิเคราะห์การจัดการระดับกลางดังที่กล่าวมาจะระบุไว้อย่างชัดเจนในเอกสารขององค์กรฝึกหัดครู ซึ่งเป็นมาตรฐานระดับชาติสำหรับหัวหน้าหมวดวิชา และได้กำหนดความรับผิดชอบสำคัญๆ ของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

แนวทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาหมวดวิชา
การเรียนการสอน
คณะทำงานแนะแนวทางและบริหารจัดการ
การใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและได้
ประสิทธิผล

การบริหารจัดการคุณภาพทุกส่วนขององค์กร (TQM*)

โรงเรียนมัธยมส่วนใหญ่ดำเนินการเช่นเดียวกับองค์กรที่บริหารแบบมีลำดับชั้นโดยยึดรูปแบบพื้นฐานขององค์กรอุตสาหกรรม ซึ่งให้อยู่ในหน่วยงานเช่นกองทัพบกและองค์กรทางศาสนา รูปแบบนี้ใช้รูปทรงพีระมิด โดยมีทีมผู้จัดการอาวุโสอยู่ตรงยอด และชั้นของผู้จัดการระดับกลางอยู่ต่ำลงมา และตามด้วยฐานกว้าง คือครูผู้สอนในชั้นเรียน (ดูรูปที่ 1.1)

* คู่มือ



รูปที่ 1.1 การบริหารจัดการแบบดั้งเดิมและการบริหารจัดการคุณภาพทุกส่วนขององค์กร

รูปพีระมิดถือเป็นโครงสร้างที่ตายตัว บทบาทที่อยู่ในโครงสร้างจะระบุไว้อย่างชัดเจน โดยทุกคนรู้หน้าที่และสถานภาพของตน ส่วนการะงานการประชุมและขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นตัวเสริมโครงสร้างแบบนี้ให้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเช่นนี้มักจะปิดกั้นไม่ให้บุคลากรที่มีความคิดริเริ่มติดต่อร่วมมือกับผู้อื่น และอาจนำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวก บ่อยครั้งที่จะได้ยินคำถามว่า “เมื่อไรทีมผู้จัดการอาวุโสจะจัดการกับ... เสียที” หรือ “เรื่องนั้นเป็นเรื่องของผู้จัดการจะต้องจัดการสะสางเอง เขาจ้างฉันมาแค่สอนหนังสือ” สิ่งที่น่าสังเกตเป็นอย่างยิ่งก็คือลูก้าของโรงเรียน (นักเรียนและพ่อแม่ผู้ปกครอง) ไม่ได้ได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ

บรรดาปรมาจารย์ด้านการจัดการที่เขียนตำราเกี่ยวกับการจัดการด้านอุตสาหกรรมและการค้าได้เสนอให้ใช้วิธีการจัดการที่ไม่ยึดลำดับชั้นมากกว่าครึ่งศตวรรษแล้ว ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker)

เสนอให้มอบความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ศักยภาพและการตัดสินใจของตนอย่างเต็มที่ ทอม ปีเตอร์ (Tom Peters) เน้นความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในบริษัทโดยใช้นวัตกรรมเป็นบรรทัดฐานและให้ลูกจ้างเน้นการบริการให้ลูกค้าพึงพอใจ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาแนวคิดเหล่านี้ถูกนำมากลั่นกรองให้เป็นแนวปฏิบัติที่เรียกว่า *การบริหารจัดการคุณภาพทุกส่วนขององค์กร (TQM)* ซึ่งปัจจุบันได้นำมาประยุกต์ใช้ในบริบททางการศึกษา “การบริหารจัดการคุณภาพทุกส่วนขององค์กรเป็นปรัชญาที่มีเครื่องมือและกระบวนการในการนำปาลงมือปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในหมู่สมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและมีความสุข” (Marsh 1992)

โรงเรียนหลายโรงเรียนและองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นภายใต้สถาบันการลงทุนเพื่อความเป็นเลิศแห่งแปซิฟิก (Pacific Institutes' Investment in Excellence) สนใจเรื่องดังกล่าวและยังมีผู้สนใจอื่นๆ พยายามจะดำเนินการ ‘การลงทุนทรัพยากรมนุษย์’ ซึ่งให้เห็นความสนใจที่มีต่อระบบการจัดการที่เกิดคุณค่าและการมอบความรับผิดชอบให้ลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงานให้ใช้ศักยภาพและการตัดสินใจของตนเองอย่างเต็มที่ ในปัจจุบันการบริหารจัดการคุณภาพทุกส่วนขององค์กรมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่าองค์กร (ในกรณีนี้คือโรงเรียน) ควรเน้นความพึงพอใจของลูกค้าและบางส่วนของกาให้บริการยังปรับปรุงได้เสมอ องค์กรประกอบอีกอย่างหนึ่งของการบริหารจัดการคุณภาพทุกส่วนขององค์กรคือทุกองค์กรมีลูกค้าภายในที่สมควรได้รับการบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้นในบริบทของโรงเรียน ทีมงานวิชาการช่วยเหลือทีมงานที่ดูแลด้านความประพฤติของนักเรียน ซึ่งให้ความช่วยเหลือทีมงานวิชาการ

ได้เช่นกัน ถ้าครูที่รับผิดชอบด้านวิชาการไม่สามารถสนับสนุนให้ผู้ช่วยสอนระดับชั้นสอนได้ทันเวลา คุณภาพการบริการจะตกจากระดับที่ควรจะเป็น จึงต้องนำปัญหามาพูดคุยกัน ประเด็นสุดท้ายคือการบริหารจัดการคุณภาพทุกส่วนขององค์กรเกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลในการประเมินการทำงานและตั้งเป้าหมายเพื่อการปรับปรุง

ในโรงเรียนที่นำแนวปฏิบัติของการบริหารจัดการคุณภาพทุกส่วนขององค์กรมาใช้ มุ่งหมายเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน บทบาทส่วนหนึ่งของคณะผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารจัดการระดับกลาง คือ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำหน้าที่สอนเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และเพื่อช่วยเสริมให้นักกลเหล่านั้จัดประสบการณ์การเรียนรู้การสอนที่มีคุณภาพสูงให้นักเรียนสายการบังคับบัญชาจะไม่มีรูปแบบที่ตายตัวชัดเจน ทีมจะมีการสลับไหลมากขึ้น บทบาทผู้นำในด้านวิชาการและทักษะได้รับการส่งเสริมโดยไม่พิจารณาตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชา ตัวอย่างเช่น ครูที่มีอาวุโสน้อยซึ่งเก่งด้านไอซีที (ICT*) อาจได้รับการสนับสนุนมอบหมายให้เป็นผู้นำทีมที่สำรวจการใช้ไอซีทีทั้งหลักสูตร ทีมนี้จะได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานที่มีอาวุโสเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบให้ความร่วมมือกันและกันตามระบบ โรงเรียนที่มีการบริหารจัดการคุณภาพทุกส่วนขององค์กรจะใช้ข้อมูลแสดงว่าโรงเรียนดำเนินการปฏิบัติงานอย่างไรและไม่วิตกกังวลถ้าถูกถามให้แสดงถึงความแตกต่างของการทำงานระหว่างโรงเรียนกับการทำงานกับคณะต่างๆ ในโรงเรียนเดียวกัน ในระดับทีมมีการสอบถามความแตกต่างระหว่างครูด้วยกัน การทำเช่นนี้

* คู่อภิธาน

ไม่ใช่เป็นเพราะต้องการ ‘กล่าวโทษหรือจับผิด’ ครูที่ทำงานไม่ดี แต่เพื่อต้องการหาเหตุผลของการทำงานที่ด้วยคุณภาพและหาวิธีจัดการกับปัญหานั้น

แน่นอนรูปแบบเช่นนี้อาจทำให้ครูบางคนเกิดความวิตกกังวล โดยเฉพาะครูที่ยึดติดกับการบริหารงานแบบรูปพิธีมิตที่รู้ว่าตนอยู่ ‘ตำแหน่งใดจึงจะรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง’ การที่ต้องประเมินการทำงานของตนเองอาจเกิดความวิตกกังวล อย่างไรก็ตามปัจจุบันมีข้อมูลมากมายที่แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบรูปพิธีมิตไม่สามารถจัดการ หรือรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างราบรื่นได้ แต่ในทางตรงกันข้ามการใช้แนวปฏิบัติแบบยึดกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะทำให้เกิดสถาบันที่มีพลวัตและปรับเปลี่ยนได้ (ดูบทที่ 3) แนวปฏิบัตินี้ไม่ได้ปิดกั้นผู้จัดการระดับกลาง แต่บังคับให้ต้องมีการคิดเฉพาะแบบ คือต้องสามารถดำเนินการสิ่งต่อไปนี้ได้

กำกับและควบคุมดูแลระดับความพึงพอใจและสนองความต้องการของลูก้า

ใช้ข้อมูลวิเคราะห์การปฏิบัติงานและวางแผนพัฒนา

จงใจและมอบความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้เพื่อนร่วมงานในทีม เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

มีแนวความคิดชัดเจนและหาวิธีแก้ปัญหาได้อย่างดี

เป็นไปได้ว่าในอนาคตทักษะเหล่านี้จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากแรงผลักดันของระบบโรงเรียนของรัฐที่เน้นให้พัฒนาการทำงาน ‘เพื่อการศึกษา เพื่อการศึกษา และเพื่อการศึกษา’

ผู้จัดการระดับกลางที่ดีต้องไม่ยึดติดรูปแบบการบริหารจัดการที่ตายตัว ต้องมีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนได้ ต้องพยายามมองหา

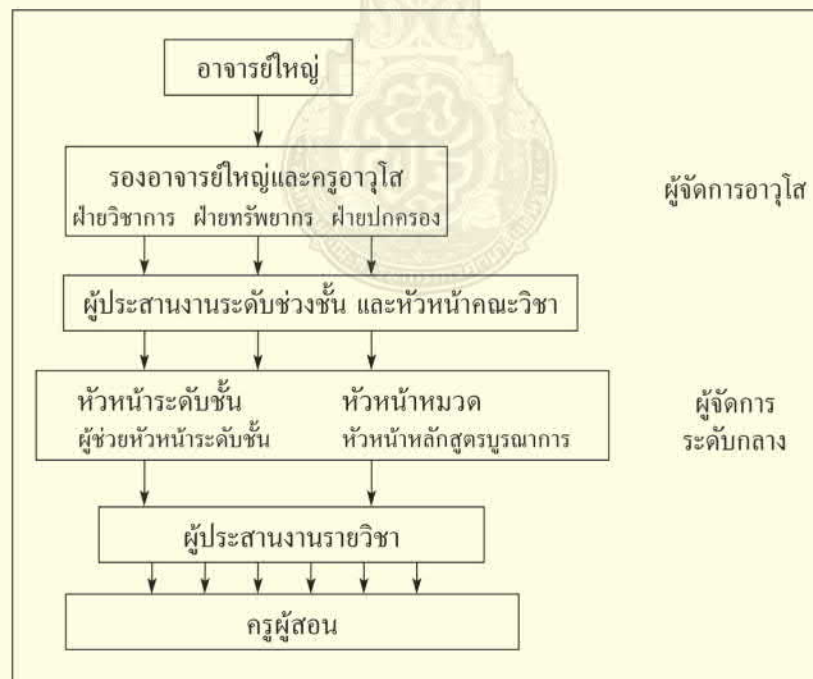
วิธีการเคลื่อนย้าย ปรับเปลี่ยนบทบาทระหว่างครู หัวหน้าทีมงาน และสมาชิกในทีมตามความจำเป็น ผู้จัดการระดับนี้ควรมีความพึงพอใจเมื่อสามารถมอบความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างเต็มศักยภาพให้แก่เพื่อนร่วมงาน และมองเห็นความสำเร็จของคนเหล่านั้น รวมทั้งสามารถวิเคราะห์การทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอโดยเชื่อว่าเราสามารถปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นได้ตลอดเวลา

สภาพการณ์ของการจัดการระดับกลาง

โรงเรียนที่ให้บริการท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งนั้น ลักษณะสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่นดังกล่าว (ลักษณะภูมิศาสตร์และสังคม) มักจะเป็นตัวกำหนดเอกลักษณ์ของโรงเรียน ในทำนองเดียวกันโรงเรียนต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาของชาติ ต้องยึดแนวปฏิบัติที่ส่วนกลางเป็นผู้กำหนดซึ่งนับวันจะมีเพิ่มมากขึ้น ตัวอย่างเช่นผู้จัดการระดับกลางจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนส่วนหนึ่งและคอยกำกับควบคุมดูแลการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรแห่งชาติและจัดการสอบ SAT* อย่างไรก็ตามโรงเรียนในสภาพแวดล้อมคล้ายกันอาจมีวัฒนธรรมและระดับการทำงานที่แตกต่างกัน ตามที่ปรากฏในข้อมูลการตรวจงานของสำนักงานมาตรฐานการศึกษา ในทำนองเดียวกันหมวดวิชาหรือคณะทำงานในโรงเรียนเดียวกันอาจมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน และปัจจุบันมี ‘ข้อมูลมูลค่าเพิ่ม’ ที่แสดงให้เห็นว่าบางหมวดวิชาปฏิบัติงานได้ดีกว่า โดยดูจากผลทดสอบของเด็กที่ตนสอน สำคัญตรงนี้ก็ต่อผู้จัดการระดับกลางเป็นผู้ทำให้เกิดความแตกต่างที่สำคัญยิ่ง แม้แต่ในโรงเรียนที่ขาดแนวทางและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

* คู่อภิธาน

โรงเรียนที่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่มุ่งความเป็นเลิศมักจะมีการริเริ่มและความยืดหยุ่นที่สามารถรับมือกับอนาคตได้ และหนังสือเล่มนี้ตลอดทั้งเล่มจะส่งเสริมให้ใช้การทำงานแบบอิงกลุ่มเพื่อนร่วมงาน แต่เมื่อพิจารณาตามเอกสารที่มีอยู่ โรงเรียนมัธยมส่วนใหญ่ยังคงใช้โครงสร้างการบริหารจัดการโรงเรียนแบบมีสายการบังคับบัญชาอยู่ โรงเรียนนี้มีเหตุผลหลายประการที่ทำให้เช่นนี้ เหตุผลที่ชัดเจนประการหนึ่งก็คือ ในปัจจุบันสภาพของการให้บริการและกรอบเงินเดือนบังคับให้เป็นเช่นนั้น รูปแบบของโรงเรียนมัธยมทั่วไปมีขั้นตอนของการบริหารดังแสดงไว้ในรูปที่ 1.2



รูปที่ 1.2 โครงสร้างการบริหารในโรงเรียนมัธยม

ปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ต้องปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับผู้จัดการและผู้อำนวยการ กล่าวคือ มีการศึกษาเป็นผลผลิต และนักเรียนกับพ่อแม่ผู้ปกครองเป็นลูกค้า การมอบอำนาจความรับผิดชอบ ด้านการเงินและโอกาสที่พ่อแม่ผู้ปกครองเลือกโรงเรียนมีมากขึ้น ทำให้โรงเรียนต้องเตรียมแผนการด้านการตลาดของโรงเรียนมากขึ้น ภายในโรงเรียนเองหมวดวิชาจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการตลาด เพื่อแข่งขันกันหานักเรียน ซึ่งส่งผลถึงการสอบ GCSE* และการสอบ ระดับเอ (A-level*) หัวหน้าหมวดวิชาจำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะของ วัฒนธรรมการแข่งขันภายในและระหว่างโรงเรียนมากกว่าผู้จัดการ ระดับกลางเสียอีก หัวหน้าหมวดวิชาต้องแยกให้ออกว่าอะไรคือการ ปกป้อง และอะไรคือการส่งเสริมวิชาของตนเอง ในขณะที่ต้องให้ความ ร่วมมือกับหัวหน้าหมวดวิชาอื่นๆ ด้วย โดยที่คำนึงถึงเป้าหมายของทั้ง โรงเรียนเป็นหลัก คุณลักษณะเช่น กลเม็ดเด็ดพราย กลวิธีของนักการ ทูต และการใช้วิจารณ์อย่างถูกต้อง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้จัดการระดับ กลางต้องมีและนำมาใช้ โดยเฉพาะในช่วงเวลาแห่งการแข่งขันกันเช่นนี้

ผู้จัดการระดับกลางจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจประเด็นปัญหา ของทั้งโรงเรียน แม้ว่าตนจะต้อง ‘ต่อสู้ในมุมของตน’ แต่การเป็นหัวหน้า ทีมที่ดีต้องมีมุมมองที่กว้างไกลและสนับสนุนเป้าหมายของโรงเรียน ตามที่ได้ตกลงกันไว้ โดยเฉพาะเป้าหมายที่เน้นถึงพันธกิจของโรงเรียน เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้จัดการอาวุโสที่ดีควรต้องดึงผู้จัดการระดับกลาง และ เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ เข้ามาช่วยปฏิบัติพันธกิจและตั้งเป้าหมายของ

* คู่อภิธาน

ผู้แทนเขตพื้นที่การศึกษา (LEA*)	ผู้ตรวจการ สมศ. (OFSTED*)
เจ้าหน้าที่สวัสดิการการศึกษา	เจ้าหน้าที่ควบคุมวินัย
เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำด้านอาชีพ	ผู้ช่วยฝึกหัดครูในระยะแรก
นักจิตวิทยาการศึกษา	ที่ปรึกษา
นักวิจัยในมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการสอบ

โรงเรียน เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน

ผู้จัดการระดับกลางต้องติดต่อกับองค์กรภายนอกอื่นๆ อีกหลายองค์กร และต้องทำหน้าที่ประสานงานกับนักวิชาชีพในสายงานต่อไปนี้

ผู้จัดการระดับกลางต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ต้องรู้จักปรับเปลี่ยนวิธีการและรูปแบบของการติดต่อประสานงานกับนักวิชาชีพต่างๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นทักษะการพูดและการเขียนและการใช้ภาษาให้เหมาะสมกับผู้ฟังจึงเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากติดต่อกับนักวิชาชีพแล้วผู้จัดการระดับกลางต้องติดต่อพบปะกับกลุ่มลูกค้าน่าต่าง ๆ ด้วย ซึ่งมีตั้งแต่พ่อแม่ผู้ปกครอง ผู้จ้างงานในท้องถิ่น นักหนังสือพิมพ์ และอื่นๆ การเพิ่มพูนทักษะการสื่อสารจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง

การจัดการระดับกลางในรูปของการปฏิบัติ

เป็นความจริงที่ผู้จัดการระดับกลางต้องแสดงหลายบทบาทและทำงานแบบหลายหลาก แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องทำทุกอย่างให้ทุกคน

* ดูอภิธาน

หรือปฏิบัติงานบางอย่างไม่ได้ ครูที่รับหน้าที่นี้ต้องเข้าใจว่าตนทำอะไรได้บ้างหรือมีอะไรที่ทำได้ ไม่มีใครทำทุกอย่างได้สมบูรณ์แบบ ที่กล่าวเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่าครูต้องเลือกหรือเกี่ยงงาน เพียงแต่ครูต้องเชื่อมั่นและมั่นใจพอที่จะเลือกตัดสินใจว่างานใดควรรับหรือไม่ควรรับ เพราะในที่สุดแล้ว ผู้จัดการระดับกลางที่มีภาระมากมายและมีความเครียดสูงจะทำงานอย่างไม่มีประสิทธิผล และลักษณะเช่นนี้ไม่ใช่แบบที่นักวิชาชีพที่ทำงานอย่างอุทิศตนควรจะเป็น

ผู้จัดการระดับกลางยังต้องเป็นครูผู้สอนจริงๆ ภาระงานหลักคือการสอนในชั้นเรียน ผู้จัดการระดับกลางจึงต้องมองตนเองทั้งในฐานะเป็นผู้สอนและผู้ทำงานบริหาร ค่านิยมที่ตนยึดในฐานะผู้จัดการจะต้องผสมผสานสอดคล้องกับค่านิยมที่ตนยึดในฐานะครูผู้สอน ถ้านำค่านิยมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปใช้ปฏิบัติในการบริหารงานการจัดการการสอนและการบริหารจัดการจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่เป็นเช่นนั้นจะมีปัญหาตามมา ตัวอย่างเช่น การใช้อัตราิปไดยในชั้นเรียนอาจไม่ใช่วิธีที่ดี แต่ครูที่มีลักษณะอัตราิปไดยอาจเอาตัวรอดได้ อย่างไรก็ตามถ้าการบริหารจัดการคณะเป็นแบบอัตราิปไดยอาจจะพบกับการต่อต้าน ในทำนองเดียวกัน หัวหน้าหมวดและหัวหน้าหลักสูตรที่ส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันในที่ประชุมทีม แต่กลับไม่นำไปใช้ปฏิบัติในชั้นเรียน หัวหน้าหมวดและหัวหน้าหลักสูตรผู้นั้นจะไม่ได้ได้รับความนับถือและไว้วางใจ แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้จัดการระดับกลางจะต้องเป็นผู้ที่เก่งที่สุดเสมอไป ครูที่สอนหนังสือเก่งและผู้จัดการระดับกลางที่ดีจะเข้าใจเรื่องนี้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามหัวหน้าทีมต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างและไม่ควรคาดหวังให้เพื่อนร่วมงานทำในสิ่งที่ตนเองก็ทำไม่ได้

ความรับผิดชอบ 2 ด้านที่ผู้จัดการระดับกลางต้องมีคือ ความเป็นผู้นำด้านวิชาการ ด้านการปกครองดูแล ภารกิจที่กำหนดไว้ระบุ ลักษณะเฉพาะของตำแหน่งการจัดการระดับกลาง ให้รับรู้ว่าคุณต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติวิเคราะห์งานที่คุณต้องทำได้ดีขึ้น ผู้จัดการระดับกลางจึงจำเป็นต้องกำหนดและบ่งชี้บทบาทของตนในด้านต่อไปนี้

ภารกิจ

ความรับผิดชอบ

ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร)

ในการทำเช่นนี้ผู้จัดการระดับกลางต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการและโครงสร้างของการสื่อสารที่ใช้ในโรงเรียนของคุณ และต้องเข้าใจนโยบายทั้งหมดของโรงเรียน

ในทางปฏิบัติผู้จัดการระดับกลางที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้อง

เป็นผู้นำ โดยทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คณะครูอาจารย์

บริการทั้งนักเรียน ครูอาจารย์ และผู้จัดการอาวุโส

บริหารจัดการโดยปฏิบัติงานตามเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน

ศิลปะในการทำทั้งสามอย่างนี้ให้มีสภาพสมดุลอาจดูว่าง่าย แต่ผู้จัดการระดับกลางที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่อาจจะพยายามให้บริการจนลืมการจัดการ การทำทุกอย่างให้ถูกต้องเหมาะสมต้องวิเคราะห์และไตร่ตรอง และความสามารถลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้จัดการระดับกลางแก้ปัญหาและวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่คุณพบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการในระดับกลางไม่ใช่เรื่องง่าย ในโรงเรียนบางแห่งผู้ที่ มีหน้าที่รับผิดชอบอาจรู้สึกหาทางออกไม่ได้เมื่อต้องเลือกระหว่างทีม ของตนกับคณะครูอาวุโส เพราะคนสองกลุ่มนี้มีความคาดหวังต่างกัน เมื่อครูเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการระดับกลางเป็นการภายใน แต่ครูผู้นั้น ยังคงนำ ‘ภาระ’ จากบทบาทเดิมติดไปด้วย ทำให้บางครั้งรู้สึกเครียดใน การสร้างความสัมพันธ์ใหม่กับเพื่อนร่วมงาน การอยู่ในห้องพักครูและ ฟังการพูดคุยกันของครูจะทำให้เรารู้ว่าหัวหน้าทีมคนใดบ้างที่ไม่สามารถ เก็บความลับของเพื่อนได้ ความสามัคคีในวิชาชีพมีความสำคัญสำหรับ ผู้จัดการระดับกลาง เพราะเพื่อนร่วมงานจะเชื่อใจและให้ความเกรงใจ นับถือต่อเมื่อรู้ว่าคนที่เข้าไปติดต่อกับครูด้วยจะปกปิดไม่เผยแพร่ ข้อมูลของตน

ผู้จัดการระดับกลางต้องเผชิญกับบทบาทที่ไม่แน่นอนและขัดแย้ง กันอยู่ตลอดเวลา บางครั้งเป็นเรื่องของการตัดสินใจ และบางครั้งเป็นเรื่อง ของบุคคล วิธีการที่ใช้จัดการกับสถานการณ์เหล่านี้จะสะท้อนให้เห็น คุณธรรมในวิชาชีพที่ต้องอาศัยความกล้าตัดสินใจ ดังนั้นทักษะการฟัง ความละเอียดอ่อน การวิเคราะห์ได้ตรง และความหนักแน่น จึงมี ความสำคัญยิ่ง รางวัลของการจัดการในระดับกลางที่ดีจะสะท้อนให้เห็น ในรูปของการปฏิบัติงานของคณาจารย์ และความก้าวหน้าของนักเรียน ในหลาย ๆ โรงเรียน ผู้จัดการระดับกลางที่เชี่ยวชาญจะได้รับความนับถือ ยกย่องจากเพื่อนร่วมงานทั้งที่อาวุโสมากกว่าและอ่อนอาวุโสกว่า

ผู้จัดการระดับกลางมีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่ราบรื่น ของโรงเรียน ตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบเช่นนี้อาจน่าตื่นเต้น ให้คุณค่า แก่เราและสร้างความภาคภูมิใจได้ การทำงานอย่างมุ่งมั่นและการเป็น ผู้นำระดับมืออาชีพทำให้โรงเรียนเปลี่ยนไปได้อย่างแน่นอน บุคคลเหล่านี้

สามารถสร้างทีมงานที่มีจรรยาบรรณหรือจุดประกายใหม่ให้แก่หมวดวิชา และทำให้ผลการเรียนของนักเรียนเปลี่ยนไปได้อย่างมาก ครูหัวหน้าระดับและหัวหน้าหมวดที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่จะมีความกระตือรือร้นอยากทำสิ่งใหม่ๆ ครูส่วนใหญ่มีเหตุผลพร้อมจะรับการเป็นผู้นำที่ดีและมุ่งหวังให้เกิดสิ่งที่ดีที่สุดแก่นักเรียนของตน “ตลอดช่วงการทำงาน ผู้จัดการระดับกลางควรทำให้แน่ใจว่าการปฏิบัติงานของตนได้พัฒนาคุณภาพการศึกษาที่จัดให้แก่เด็ก สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของเด็ก รวมทั้งยกระดับมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนด้วย” (TTA 1998)

ปีเตอร์ คล้าก (Peter Clarke) อาจารย์ใหญ่โรงเรียนไรดิงส์ (Ridings) ในฮาลิแฟกซ์ (Halifax) เป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้โรงเรียนที่มีปัญหาอยู่ กลับมาดำเนินการได้โดยปราศจากปัญหา และทำให้คนยอมรับแนวคิดของการจัดการระดับกลางว่าสามารถทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลได้ การจัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีผู้จัดการระดับกลางที่รับผิดชอบจัดการทีมงานของตนให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การจัดการระดับกลางที่เข้มแข็งจะกลายเป็น ‘เฟืองจักรกล’ ของโรงเรียนที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่มและตัดสินใจ (Clarke 1998)

กรณีศึกษา

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างสถานการณ์สมมุติ 2 สถานการณ์ จงอ่านและวิเคราะห์พิจารณาในมุมมองของการจัดการ พิจารณาความล้มเหลวของผู้จัดการระดับกลาง (รวมทั้งระดับอาวุโส) แล้วลองถามตัวเองว่าในกรณีเช่นนี้ ถ้าเป็นคุณ จะจัดการแต่ละกรณีอย่างไร เมื่อคุณเข้าใจและแน่ใจว่าคิดอย่างไรแล้ว จงอ่านการวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เสนอไว้

กรณีที่ 1

จอห์น สมิธ เป็นครูสอนวิชาประวัติศาสตร์ อายุ 30 ปี มีประสบการณ์สอนมาแล้ว 8 ปีในโรงเรียนที่กำลังสอนอยู่ จอห์นเป็นครูที่มีความรู้ดี จบปริญญาตรีด้วยคะแนนดี แต่ในปีแรก การสอนไม่ค่อยประสบความสำเร็จนัก หัวหน้าหมวดและหัวหน้าระดับมอบหมายให้สอนนักเรียนเฉพาะกลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือมากที่สุด จอห์นไม่รู้สึกว่าตนเองมีชื่อเสียงไม่ดีนักในด้านวินัยการสอน เมื่อต้อง ‘ปฏิบัติหน้าที่สอน’ หรือ ‘สอนแทนครูที่ไม่มา’ จอห์นประสบปัญหามาก หัวหน้าหมวดได้พยายามใช้วิธี ‘จับตามอง’ และใช้จุดเด่นของจอห์นคือความสามารถทางวิชาการ

จอห์นเป็นครูที่เอาใจใส่การสอนมาก แม้ว่าจะค่อนข้างไม่มีระเบียบแบบแผนในด้านการบริหาร และนักเรียนมักจะ ‘หลุด’ ได้อยู่เนืองๆ แต่โดยทั่วไปแล้วความสัมพันธ์ของจอห์นกับนักเรียนค่อนข้างดี จอห์นเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมของโรงเรียนและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เขาทำหน้าที่ด้านการฝึกอบรมบุคลากรบ้างเล็กน้อยตั้งแต่เริ่มสอนที่โรงเรียนนี้ แต่ไม่เคยอาสาเป็นผู้นำหรือริเริ่มกิจกรรมใดๆ

หัวหน้าหมวดของจอห์นแจ้งว่าจะเกษียณก่อนกำหนด จอห์นเคยแสดงความประสงค์ที่จะขอรับตำแหน่งหัวหน้าหมวด และรู้สึ kalau ถ้ามีการแต่งตั้งเป็นการภายใน เขาสมควรที่จะได้รับตำแหน่งนี้ และได้พูดย้ำความรู้ความสามารถทางวิชาการและคะแนนระดับปริญญาตรีที่ทำให้เขาสมควรได้รับตำแหน่งนี้

ในกรณีนี้ผู้จัดการดำเนินการผิดพลาดเกี่ยวกับจอห์นอย่างไรบ้าง ถ้าเป็นท่านจะทำอย่างไร

การวิเคราะห์

ในสถานการณ์เช่นนี้ เราสามารถพูดได้ว่าเป็นความล้มเหลวของทั้งผู้จัดการระดับกลางและระดับอาวุโส ซึ่งแสดงให้เห็นบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับวัฒนธรรมของโรงเรียนนี้ ประเด็นควรพิจารณามีดังต่อไปนี้

การใช้ผลการสอนในปีแรกเป็นตัวชี้บ่งจุดอ่อนของผู้สอน รวมทั้งการเริ่มใช้โปรแกรมการฝึกสอนแสดงให้เห็นถึงความบกพร่องของการชี้แนะ การกำกับควบคุมดูแล และการทำหน้าที่ของพี่เลี้ยง

ผู้จัดการแก้ปัญหาโดย ‘จับตามอง’ จุดอ่อนของจอห์นแทนที่จะช่วยให้เผชิญหน้ากับปัญหาเหล่านั้น ซึ่งให้เห็นถึงการขาดความกล้าหาญและการกล้าตัดสินใจในส่วนของผู้จัดการระดับกลาง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการอาวุโสในระดับสูง

การที่จอห์นไม่ได้ตระหนักถึงจุดอ่อนของตนและไม่รับรู้ว่าการบริหารจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถอื่นๆ มากกว่าความรู้ด้านวิชาการ ซึ่งเห็นว่าทั้งระบบการประเมินและการพัฒนานุเคราะห์ในโรงเรียนไม่มีประสิทธิภาพ

จอห์นอาจจะเปลี่ยนไปเป็นครูแบบหนึ่งในอายุ 30 ปี ถ้าหากแก้ปัญหาในตอนนี้นี้ดังนี้

หัวหน้าหมวดวิชาทำงานร่วมมือกับจอห์นอย่างใกล้ชิดเพื่อเพิ่มการฝึกวินัยและให้พัฒนาทักษะการสอนกับกลุ่มเด็กที่เก่งด้านวิชาการในระดับที่รองลงมา

หัวหน้าระดับชั้นสนับสนุนช่วยเหลือโดยการใช้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

คณะครูอาวุโสไม่ได้เพิกเฉยต่อปัญหาของจอห์น ในช่วงที่เขาปฏิบัติหน้าที่ของตนหรือปฏิบัติหน้าที่แทนครูคนอื่น

โรงเรียนมีการประเมินบททบทวนคณะครูอาจารย์ทั้งหมดอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับรู้แผนการทำงานของจอห์นและควรให้ฝึกทำหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชา

การฝึกอบรมบุคลากรประจำการในโรงเรียนเชื่อมโยงกันเพื่อชี้แจงความต้องการของครู

เห็นได้ชัดว่าในกรณีนี้การจัดการในหลายระดับล้มเหลว ในระดับส่วนตัว จอห์นไม่ได้วิเคราะห์ใครตรงการทำงานของตนอย่างจริงจังแต่ก็ไม่ควรโทษเขาทั้งหมด ที่เห็นได้ชัดคือ จอห์นเป็นครูที่มีความตั้งใจและให้ความร่วมมือ และยังมีจุดแข็งหลายข้อ การที่ผู้จัดการไม่ได้พยายามจัดการแก้ไขจุดอ่อน จึงดูเหมือนว่าจอห์นถูกปล่อยปละละเลยในด้านการบริหารจัดการ ในกรณีนี้ฝ่ายจัดการทำให้ตนเองเกิดปัญหาด้วยการ ‘จับตามอง’ จอห์นเพียงอย่างเดียว ถ้าจอห์นได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าหมวดประวัติศาสตร์ เขาคงทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่ได้รับการแต่งตั้งเขาก็จะเกิดความขุ่นเคืองโกรธแค้นและไม่พยายามทำดีอีกต่อไป การพยายามหาทางออกแบบง่าย ๆ อาจจะทำให้เกิดความสูญเสียของโรงเรียนในระยะยาว

กรณีที่ 2

นักเรียนระดับ GCSE คนหนึ่งขอพบอาจารย์บราวน์ ซึ่งเป็นหัวหน้าหมวดวิชาธุรกิจศึกษา แจ้งว่าอาจารย์สมิท (ครูสอนวิชาธุรกิจ) ทำงานชิ้นหนึ่งในการสอบระดับ GCSE ของตนหาย นักเรียนผู้นี้ส่งงานในห้องเรียนแล้ว แต่ครูปฏิเสธว่าไม่ได้ส่ง นักเรียนรู้สึกหงุดหงิดและอธิบายว่านี่ไม่ใช่ครั้งแรกที่ครูทำงานของเด็กในชั้นหาย เขายังกล่าวต่อไปอีกว่าอาจารย์สมิทสอนและอธิบายไม่ค่อยชัดเจนเมื่อเด็กถาม และ

ไม่ค่อยตรวจงานเด็ก นักเรียนยังได้นำสมุดแบบฝึกหัดมาแสดงยืนยันตามข้อร้องเรียนด้วย

หัวหน้าหมวดจึงคุยกับอาจารย์สมิทซึ่งเป็นครูพิเศษจึงไม่ค่อยอยู่ในโรงเรียน แล้วเล่าเรื่องงานของเด็กที่หายไปให้ฟัง แต่ยังไม่ได้พูดถึงการที่อาจารย์ไม่ได้ตรวจงานเด็ก อาจารย์สมิทตอบโต้อย่างรุนแรงโดยกล่าวว่านักเรียนผู้นี้ไม่เคยส่งงานและยังมีท่าทางหยิ่งยโส ต้องการความสนใจเป็นพิเศษในชั้นอีกด้วย และยังได้กล่าวว่าเด็กชั้นนี้มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมและไม่ให้ความร่วมมือ เธอกล่าวว่าเธอจะไม่ทุ่มเททำงานจนต้องตายก่อนวัยเพื่อเด็กที่รู้แต่ ‘สิทธิของตนแต่ไม่รู้หน้าที่ความรับผิดชอบ’ เธอกล่าวตำหนิหัวหน้าหมวดที่จัดเด็กกลุ่มที่ไม่ดีให้เธอสอน เธอรู้สึกเครียดมากที่ต้องสอนเด็กกลุ่มนี้

อาจารย์บราวน์ได้ปรึกษากับอาจารย์หัวหน้าระดับของนักเรียนผู้นี้ พบว่าเด็กคนนี้เป็นเด็กฉลาดและมั่นใจว่าจะทำคะแนนในระดับ GCSE ได้ดี เป็นความจริงที่ว่าเด็กคนนี้อยู่ในชั้นที่ต้องการความเอาใจใส่มากเพราะมีเด็กที่มีปัญหาหลายคน แต่ไม่ใช่กลุ่มที่มีปัญหาพฤติกรรมรุนแรงที่สุดในชั้นปีเดียวกัน

อาจารย์บราวน์บอกนักเรียนคนนี้ว่าต้องทำงานชิ้นนี้อีกครั้ง เธอกล่าวว่าเธอเชื่อคำพูดของอาจารย์สมิท นอกจากนั้น เธอได้หารือกับอาจารย์สมิทเรื่องการย้ายเด็กที่ก้าวร้าวบางคนออกไปจากห้องเรียนของอาจารย์สมิท ให้เข้ามาอยู่ในกลุ่มของเธอเสียเอง

หัวหน้าหมวดจัดการผิดพลาดตรงไหน

ถ้าเป็นท่านจะทำอย่างไร

การวิเคราะห์

เราสามารถชี้แจงความผิดพลาดของหัวหน้าหมวดวิชาธุรกิจศึกษาได้หลายประเด็น การที่เด็กมาพบเพื่อฟ้องว่าสมุดหาย ครูไม่ตรวจงาน และปัญหาด้านการสอนของครู ชี้ให้เห็นว่าหัวหน้าหมวดไม่รู้เรื่องความเป็นไปภายในหมวดของตน ครูที่เก่งที่สุดอาจทำงานของเด็กหายได้เป็นบางครั้ง แต่ในสถานการณ์นี้รุนแรงกว่าเพราะอาจารย์สมิทมีความเครียดมากและล้มเหลวหลายด้าน

เราอาจถามว่า:

หัวหน้าหมวดธุรกิจศึกษาได้ประสานกับหัวหน้าระดับชั้นเมื่อตอนที่จัดให้เด็กเข้ากลุ่ม GCSE เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการจัดชั้นเรียนที่มีปัญหาหรือไม่

มีระบบการกำกับดูแลนักเรียนที่เรียนวิชาธุรกิจศึกษาระดับ GCSE เพื่อให้สามารถแยกแยะเด็กที่มีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ต่ำกว่าเกณฑ์หรือไม่

หัวหน้าหมวดธุรกิจศึกษากำกับควบคุมดูแลเรื่องต่างๆ เช่น การตรวจสอบว่ามีการตรวจสมุดงานของเด็กหรือไม่

ทำไมอาจารย์สมิทจึงไม่พูดคุยกับอาจารย์บราวน์เวลามีปัญหา อาจารย์บราวน์พยายามที่จะนัดพูดคุยกับอาจารย์สมิท เพื่อให้เธอรู้สึกว่ามีคุณค่าในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน แม้ว่าเธอจะเป็นอาจารย์พิเศษหรือไม่

อาจารย์บราวน์เคยนิเทศงานสอนของทีมงานเพื่อให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของอาจารย์เหล่านั้นบ้างหรือไม่

ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดวิถีปฏิบัติของหัวหน้าหมวดวิชาอย่างแน่นอน ในตัวอย่างนี้เช่นเดียวกับใน

ตัวอย่างแรก วิธีการ ‘ไม่แตะปัญหา’ หรือ ‘แก้ปัญหแบบง่ายๆ’ ถูกนำมาใช้ จึงไม่ได้สังเกตหรือสอบถามว่างานนั้นๆ มีข้อบกพร่องอย่างไร ลักษณะเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวของการจัดการ

มีจุดอื่นๆ ที่หยิบยกมาพูดได้เกี่ยวกับกรณีนี้ อีก น่าจะลองพิจารณาจากมุมมองของนักเรียนด้วยว่า

ครูสอนนักเรียนไม่ดี นักเรียนจะรู้สึกเกลียดชังโรงเรียนและไม่ต้องการทำงานซ้ำอีกครั้ง ซึ่งจะมีผลต่อผลการสอบระดับ GCSE เด็กอาจจะนำเรื่องนี้ไปบอกกับพ่อแม่ผู้ปกครอง ทำให้อาจารย์อาวุโสต้องเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ถ้าพ่อแม่ผู้ปกครองเห็นว่าโรงเรียนไม่ดี ก็จะพูดให้เพื่อนฝูงและเพื่อนบ้านฟัง ที่ร้ายแรงกว่านั้นคือเด็กอาจไปเข้าโรงเรียนในระดับมัธยมที่อื่น

ไม่ได้มีการช่วยเหลืออาจารย์สมิทอย่างเหมาะสม การย้ายเด็กที่มีปัญหาสองสามคนออกจากชั้นเรียนเป็น ‘การตัดปัญหาอย่างรวดเร็ว’ แต่โรงเรียนไม่ได้พิจารณาพฤติกรรมเรื่องไม่ตรงงานเด็ก และปัญหาอื่นๆ ที่ครูประสบในชั้นเรียน เธอจึงรู้สึกเครียดและโกรธแค้น หัวหน้าที่หมกมุ่นของเธอไม่ได้พิจารณาประเด็นเหล่านี้ ถ้าอาจารย์สมิทไม่ได้รับการช่วยเหลืออย่างพอเพียง เธออาจต้องลางานเนื่องจากปัญหาสุขภาพ และปัญหาที่รุนแรงกว่านั้นอาจตามมา

ในกรณีนี้ การจัดการในระดับกลางที่ยังไม่มีประสิทธิภาพอาจทำให้โรงเรียนสูญเสียนักเรียนและรายได้ ควรจะมีทางช่วยเหลือนักเรียนที่ดีกว่านี้ และช่วยเด็กที่ต้องทำงานชิ้นเดิมอีกครั้ง อาจารย์สมิทต้องการความช่วยเหลือเช่นกัน และไม่ควรมองข้ามจุดอ่อนของเธอไปเป็นเวลานานๆ ความล้มเหลวอย่างยิ่งของการจัดการอยู่ที่ปัญหาหลายปัญหาเกิดขึ้นโดยที่หัวหน้าหมวดไม่ได้รับรู้เลย

สรุป

ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ทฤษฎีการจัดการและการปฏิบัติงานได้นำมาประยุกต์ใช้ในระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของเยาวชน และทำให้โรงเรียนมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น มีหลักฐานที่ยืนยันได้ชัดเจนว่าการจัดการที่ดีช่วยพัฒนามาตรฐานโรงเรียน และด้วยเหตุผลนี้เองจึงมีการณรงค์ให้เพิ่มทักษะด้านการจัดการในส่วนของการบริหารจัดการระดับกลางในโรงเรียนมัธยม

โรงเรียนที่ยึดแนวทางการบริหารจัดการโดยเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานสามารถทำงานได้อย่างยืดหยุ่น ให้อำนาจการตัดสินใจแก่ครูเพื่อทำงานแบบสร้างสรรค์ และใช้ทักษะรวมทั้งความสามารถพิเศษในการพัฒนาการศึกษาของเยาวชนที่ตนรับผิดชอบอยู่ โรงเรียนดังกล่าวจะมีจุดเน้นที่ชัดเจนและเน้นการทำงานแบบร่วมรับผิดชอบ เมื่อเกิดความผิดพลาดทุกคนจะร่วมรับผิดชอบและช่วยกันหาวิธีแก้ไข โรงเรียนเช่นนี้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าสามารถรับมือความเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าโรงเรียนที่มีสายการบังคับบัญชาที่ยึดรูปแบบตายตัวอย่างเหนียวแน่น

ผู้จัดการระดับกลางในโรงเรียนมัธยมมีภาระในการจัดจูนมุ่งหมายที่ชัดเจนให้หมวดวิชาหรือระดับชั้นของตน จัดการบุคลากรในทีม บุคลากรแต่ละคน และทรัพยากรอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งร่วมกันไว้ และตรวจสอบให้แน่ใจว่าการบริหารจัดการที่ทำเป็นกิจวัตรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในโรงเรียนที่สนับสนุนให้ใช้ระบบการบริหารจัดการคุณภาพทุกส่วนขององค์กรหรือใช้ปรัชญาคล้ายๆ กัน ตัวผู้จัดการระดับกลางเป็นผู้รับผิดชอบการพัฒนาโดยเน้นที่ลูกค้าและตรวจสอบให้แน่ใจว่าลูกค้าที่มีอยู่ เช่น นักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง และลูกค้ากลุ่มอื่นๆ ได้รับการบริการที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ

ผู้จัดการระดับกลางต้องเล่นหลายบทบาท และจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแต่ละบทบาทได้อย่างคล่องตัว จากฐานะที่เป็นครูผู้สอน จากฐานะหัวหน้าทีมและจากฐานะสมาชิกของทีม และจำเป็นต้องสวมบทบาทได้อย่างเหมาะสม แสดงให้เห็นการอุทิศตนและความสุขุมรอบคอบในระดับที่น่าเชื่อถือ ผู้จัดการระดับกลางต้องเป็นผู้นำโดยแสดงตนเป็นแบบอย่าง ซึ่งมีส่วนสำคัญในการช่วยสร้างพันธกิจของโรงเรียน ในขณะเดียวกันก็รับรู้ปัญหาความกดดันต่างๆ ที่ครูผู้สอนในชั้นเรียนต้องเผชิญ ผู้จัดการระดับกลางที่ดีต้องสามารถพัฒนาการคิดแบบวิเคราะห์ที่ไตร่ตรองที่ชัดเจนเพื่อเป็นหนทางไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และเพื่อช่วยเพิ่มพูนความสามารถของตน ให้เตรียมพร้อมที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้จัดการระดับกลางทุกคนต้องเผชิญกับความท้าทาย ความจำเป็น เหตุการณ์แบบหน้าส่วหน้าขวานและปัญหาอุปสรรคต่างๆ บ่อยครั้งที่ผู้จัดการระดับกลางจะรู้สึกกับข้อใจขนาดถึงขาดขวัญกำลังใจ แต่ในขณะเดียวกันการประสบปัญหาเช่นนี้เป็นการท้าทายความสามารถและเป็นงานที่น่าตื่นเต้น ได้รับผลตอบแทนและความอึดอัดใจ ผู้จัดการระดับกลางที่ช่วยให้ทีมหรือหมวดวิชาสร้างเอกลักษณ์ที่เด่นชัด ทีมมีความเหนียวแน่น สร้างจุดมุ่งหมาย และทำให้คุณภาพด้านการจัดการการศึกษา มีความโดดเด่น จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจและอึดอัดใจอย่างแท้จริง

ความพึงพอใจที่ผู้จัดการระดับกลางได้จากการทำหน้าที่ของตน จะมีมากเท่ากับพลังร่างกายและแรงใจที่ทุ่มเทลงไป

2

รูปแบบการจัดการ แบบต่าง ๆ

เกริ่นนำ

สิ่งที่เห็นได้ชัดคือมนุษย์ทุกคนมีลักษณะเป็นปัจเจกบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะตน แต่คนกลุ่มใหญ่มีลักษณะร่วมบางประการที่ทำให้สามารถรวมกลุ่มเข้าด้วยกัน ทำให้ทำนายพฤติกรรมได้ นักสังคมศาสตร์ศึกษาลักษณะร่วมและตัวทำนายพฤติกรรมเพื่อแบ่งคนตามลักษณะบุคลิก ชนชั้นในสังคมกลุ่มวัฒนธรรม และอื่นๆ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเป็นผลพวงของลักษณะทางพันธุกรรมและการเรียนรู้จากสังคมและสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอาศัยอยู่ ความจริงข้อนี้ใช้พิจารณาผู้จัดการและกลุ่มบุคคลอื่นๆ ในสังคมได้เช่นกัน

ทั้งๆ ที่รู้เช่นนั้นผมก็ยังรู้สึกประหลาดใจ เมื่อผมถามบรรดาผู้จัดการระดับกลางที่ผมพบว่ามีวิธีการทำงานอย่างไร ผมสามารถจัดกลุ่มให้คนเหล่านี้ได้อย่างง่ายดายโดยดูจากลักษณะเด่นๆ ของรูปแบบการจัดการที่ผู้จัดการเลือกใช้ เช่นเดียวกันเมื่อทำงานกับครูที่อาจจะได้เลื่อนไปสู่ตำแหน่งในระดับการจัดการระดับกลาง โดยมากครูจะนำรูปแบบการจัดการไปใช้ในการสอน ทำให้ครูผู้นั้นเห็นประโยชน์ของการใช้ทฤษฎีการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจน รู้จักรูปแบบของผู้จัดการที่ตน

ทำงานด้วยจากรูปแบบของการบริหารจัดการที่เลือกใช้ และช่วยให้ครูเข้าใจความสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้จัดการที่ตนรู้จัก

จะมีประโยชน์มากถ้าวิเคราะห์รูปแบบการจัดการที่หลากหลายตามที่นักทฤษฎีด้านการจัดการได้นำเสนอไว้ รวมทั้งวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้จากการใช้ทฤษฎีดังกล่าวตามสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมัธยม แต่ควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ก่อน

การจัดการไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ในขณะที่คนที่มีบุคลิกภาพอย่างหนึ่งจะสนองตอบระบบการจัดการของผู้อื่นในรูปแบบของตน แต่ทุกคนเรียนรู้วิธีใหม่ๆ เวลาต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ สิ่งสำคัญอยู่ที่ต้องเป็นคนใจกว้างและวิเคราะห์วิจารณ์ตัวเองได้ แม้ว่าเรามีลักษณะยึดติดกับรูปแบบการจัดการรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่เมื่อแน่ใจว่ามีรูปแบบอื่นที่น่าจะมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้จัดการจำเป็นต้องเรียนรู้และเลือกใช้ลักษณะเด่นของรูปแบบนั้นที่ตนรู้แล้วว่าใช้ได้ผลแน่นอน

ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ต้องใช้วิธีการจัดการที่แตกต่างกัน ผู้จัดการที่ดีต้องสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการให้เหมาะกับงานและสภาพแวดล้อม และกับบุคคลที่ตนทำงานอยู่ด้วย แม้แน่ใจว่าวิธีการจัดการแบบใดแบบหนึ่งมักจะใช้ได้ผล แต่อาจจำเป็นต้องใช้การจัดการแบบอื่นเพื่อก่อให้เกิดผลตามที่ตนต้องการ ความสามารถในการประเมินว่าจะต้องใช้รูปแบบการจัดการแบบใดในสถานการณ์ใดเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง ผู้จัดการระดับกลางควรทำงานเป็นคณะ การรู้จักบุคลิกภาพของบุคคลในทีมจะช่วยให้ดึงทักษะของคนอื่นมาใช้ได้อย่าง

เหมาะสมกับรูปแบบการจัดการของตนได้ การทำเช่นนี้จำเป็นต้องมีความซื่อตรงและใช้การวิเคราะห์ให้ตรงตรงอย่างถี่ถ้วน อย่างลัวที่จะใช้จุดแข็งหรือจุดเด่นของคนอื่น การมีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการที่หลากหลายจะช่วยให้เราสามารถประเมินตนเองและมองเห็นว่าจะใช้คนอื่นในทีมให้เหมาะสมกับจุดแข็งของเราได้อย่างไร ผู้จัดการที่มีความเชี่ยวชาญจะทำให้ดูว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องง่าย แต่สำหรับผู้จัดการที่มีอาวุโสหน่อยอาจมีปัญหา เพราะมักจะมีความคิดเห็นว่าตนเองสามารถจัดการทุกอย่างสำหรับทุกคนได้ การรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตนผสมผสานกับวิธีการที่ทำให้รู้สึกว่าคุณอื่นมีค่าเพราะจุดเด่นของคุณเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำทีมงานในโรงเรียนมัธยมประสบความสำเร็จ

รูปแบบการจัดการ

งานวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการชี้ให้เห็นลักษณะที่ชัดเจนของรูปแบบการจัดการ และนักทฤษฎีการจัดการได้รวบรวมลักษณะเฉพาะเหล่านี้เข้าเป็นประเภทของวิธีการจัดการและรูปแบบการจัดการ บทนี้จะกล่าวถึงลักษณะต่างๆ ของรูปแบบเหล่านี้ บางรูปแบบจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน และการสังเคราะห์รูปแบบเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจลักษณะเด่นของผู้จัดการที่เรารู้จักและของตัวเองในฐานะผู้จัดการชัดเจนขึ้น

แกนอัตตาธิปไตย/แกนแบบตามสบาย

รูปแบบของการจัดการที่ดูได้ง่ายๆ แบบหนึ่ง คือการจัดผู้จัดการให้เข้าลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เรียงจากแบบผู้บังคับบัญชาที่ใช้อำนาจเบ็ดเสร็จไปจนถึงการจัดการแบบสบายๆ ผู้จัดการส่วนใหญ่จะมีลักษณะเด่นเฉพาะ จึงจัดให้อยู่ในกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดต่อไปนี้ :-

แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย แบบตามสบาย

การจัดกลุ่มเช่นนี้ขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์ว่าผู้จัดการใช้การทำงานแบบใดกับคนในคณะทำงานของตน ที่ปลายสุดของแนวข้างหนึ่งคือผู้จัดการที่มีลักษณะอัตตาธิปไตย (ผู้เผด็จการที่รู้สึกว่าจะต้องควบคุมทุกอย่างในทีมงานของตน) และอีกปลายหนึ่งคือผู้จัดการแบบตามสบาย (ผู้ที่รู้สึกยินดีให้เพื่อนร่วมงานทำตามใจ) และที่อยู่ตรงกลางคือผู้จัดการแบบประชาธิปไตย ผู้ซึ่งพูดคุยกับสมาชิกในทีมให้เข้าใจจุดมุ่งหมายของการทำงานอย่างชัดเจน และให้เพื่อนร่วมงานร่วมตัดสินใจหาวิธีที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตกลงไว้ร่วมกัน

ผู้จัดการส่วนใหญ่ที่เชื่อตรงต่อตนเองจะยอมรับว่าวิธีการจัดการของตนจะคล้ายคลึงกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่กล่าวมา คนในทีมงานจะไม่มีปัญหาในการชี้แจงวิธีการจัดการของผู้จัดการของตนอย่างแน่นอน เพราะลักษณะการทำงานจะเห็นได้เด่นชัดมาก (ดูตารางที่ 2.1)

แกนเอกซ์-วายเป็นแกนเกรเกอร์

ถ้าวิธีการแบบตามสบายทำให้งานล้มเหลว การจัดการแบบอัตตาธิปไตยและแบบประชาธิปไตยดูเหมือนจะสะท้อนแนวความคิดที่ขัดแย้งกันของธรรมชาติมนุษย์และวิธีที่มนุษย์พึงปฏิบัติต่อกันเพื่อก่อให้

แบบอัตตาริปไตย	แบบประชาธิปไตย	แบบตามสบาย
สั่งให้คนทำนั่นทำนี่ ปิดบังข้อมูลไม่ให้ สมาชิกในทีมรู้ ไม่ให้โต้แย้ง ถกเถียง ควบคุมการประชุม อย่างเคร่งครัด ให้ความรู้สึกว่าการ ตัดสินใจก่อนที่จะมี การอภิปรายกัน ใช้วิธีดำเนินการที่ไม่ ยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์แคบ ไม่พัฒนาเพื่อนร่วมงาน ไม่มอบหมายงานให้	ชี้แนะและสนับสนุน เพื่อนร่วมงานตาม ความจำเป็น แลกเปลี่ยนข้อมูลที่ เกี่ยวข้องกับทีมงาน จัด การ ประชุม ที่ วางแผนล่วงหน้าเป็น อย่างดี และอนุญาต ให้ มีการอภิปรายเพื่อนำ ไปสู่การตัดสินใจ ตกลงกับทีมงานเรื่อง การดำเนินงาน มีปรัชญาที่ชัดเจน แต่ รับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น พัฒนาเพื่อนร่วมงาน โดยพิจารณามอบ หมายงานบางอย่างให้	ไม่ชอบชั้นนำเพื่อน ร่วมงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลโดย ไม่มีความจำเป็น ปล่อยให้มีการ อภิปรายมากเกินไป จนกระทั่งไม่มีการ ตัดสินใจที่แน่ชัด ปล่อยให้การประชุม ยาวยืดเยื้อ ไม่มีรูปแบบการ ดำเนินงาน ให้ความรู้สึกที่ไม่มี ปรัชญาที่ชัดเจนของ ทีมงาน ไม่พัฒนาเพื่อนร่วม งาน ไม่วางแผนมอบ หมายงาน

ตารางที่ 2.1 ผู้จัดการแบบอัตตาริปไตย ประชาธิปไตย และตามสบาย

เกิดความสำเร็จสูงสุดในการทำงาน ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas MacGregor) ซึ่งเป็นผู้ให้คำปรึกษาด้านการจัดการชาวอเมริกันเป็นผู้ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อ 2 ประการที่ค้านกันโดยสิ้นเชิงในหนังสือชื่อ *The Human Side of Management* (McGraw Hill 1960) แนวคิด 2 กลุ่มของแมกเกรเกอร์ ปรากฏในตารางที่ 2.2

การคิดแบบเอกซ์ (X)	การคิดแบบวาย (Y)
มนุษย์มีลักษณะเกียจคร้านโดยธรรมชาติ	มนุษย์มีแรงจูงใจโดยธรรมชาติ
มนุษย์ไม่สนใจที่จะปรับปรุงการทำงานของตน	มนุษย์ต้องการทำสิ่งที่ดีและพัฒนาการทำงานของตน
มนุษย์จำเป็นต้องมีการชี้นำ	มนุษย์ต้องการรับผิดชอบ
มนุษย์ปล่อยให้ตัดสินใจเองไม่ได้	มนุษย์ต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ตารางที่ 2.2 การคิดแบบเอกซ์ (X) และวาย (Y) ของแมกเกรเกอร์

ผู้จัดการแบบนิวโทเนียน และไวต์เฮดเดียน

แนวคิดที่สะท้อนแก่นของแมกเกรเกอร์ปรากฏในเอกสารที่จัดทำเมื่อเร็วๆ นี้ โดยสถาบันแปซิฟิก (Pacific Institute) สำหรับโครงการการลงทุนเพื่อความเป็นเลิศ (Investment in Excellence) ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวางในวงการศึกษาและองค์กรอื่นๆ ของรัฐ ตามแนวคิดของหลุยส์ ไทซ์ (Louis Tice) (สถาบันแปซิฟิก 1997) การแบ่งคนออกเป็นประเภทนิวโทเนียนและไวต์เฮดเดียน ขึ้นอยู่กับวิสัยมองโลกของคนเหล่านั้น แนวคิดเกี่ยวกับการมองโลกเหล่านี้ (ตารางที่ 2.3) จะมีอิทธิพลอย่างสูงสุดต่อวิธีที่ใช้จัดการผู้อื่น

ในศตวรรษที่ 17 ไอแซก นิวตัน มีความสนใจศาสนาอย่างลึกซึ้ง และงานด้านวิทยาศาสตร์ของเขาชี้ให้เห็นระบบในจักรวาลของพระเจ้า เขาเชื่อว่าเราสามารถทำนายสรรพสิ่งของโลกได้ ยกเว้นมนุษย์

ผู้จัดการแบบนิวโทเนียน	ผู้จัดการแบบไวต์เฮดเดียน
เชื่อว่าโดยทั่วไปสรรพสิ่งมีความมั่นคง คงที่ เชื่อว่าโดยส่วนมากมนุษย์เกิดจากร้านและไร้สมรรถภาพ คิดว่าการควบคุมต้องมาจากเบื้องบน คิดว่าเฉพาะผู้จัดการเท่านั้นที่น่าเชื่อถือ มีความภูมิใจในตัวเองเพราะมีอำนาจและตำแหน่ง คิดว่าคนทำงานได้ดีที่สุดเมื่อมอบหมายงานเฉพาะให้	เชื่อว่าสรรพสิ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เชื่อว่าคนสามารถมีความคิดสร้างสรรค์และประดิษฐ์คิดค้น คิดว่าต้องร่วมกันควบคุม คิดว่าความน่าเชื่อถือต้องร่วมกันทำ มีความภาคภูมิใจจากการสนับสนุนและเกื้อกูลผู้อื่น คิดว่าคนที่ยืดหยุ่นทำประโยชน์ได้มากกว่า

ตารางที่ 2.3 ผู้จัดการแบบนิวโทเนียนและไวต์เฮดเดียน

ผู้ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของความอภัยของสิ่งที่พระเจ้าสร้าง ดังนั้นตามตรรกวิทยาของนิวตัน มนุษย์ต้องการการควบคุม ในแง่ขององค์กรหมายความว่า คนต้องรู้สถานะภาพของตน ต้องทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดและไม่ควรเปิดโอกาสให้คนมีอิสระในการเสี่ยง ผู้จัดการมีไว้เพื่อกำกับให้คนทำงาน และป้องกันไม่ให้เกิดการที่ต่อต้านนายจ้าง หรือเป็นผู้ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ราบรื่น

อัลเฟรด นอร์ท ไวต์เฮด (ค.ศ.1861-1947) เป็นนักฟิสิกส์ นักคณิตศาสตร์ และนักปรัชญาที่มีมุมมองโลกที่แตกต่างไปโดยสิ้นเชิง

ตรงข้ามกับนิวตัน เขาเชื่อว่าพระเจ้าสร้างโลกเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น มนุษย์ไม่ใช่ผู้ทำลายโลกที่มีระเบียบและระบบ มนุษย์สามารถคิดค้นหาวิธีทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น มนุษย์ช่วยให้โลกมีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น เมื่อนำมาใช้ทำงานในองค์กร วิธีของไวต์เฮดเอื้อให้คนมีอิสระในตนเอง และมีความรับผิดชอบมากขึ้นตลอดทั่วทั้งองค์กร หน้าที่ของการจัดการคือการมอบความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างเต็มที่ให้คนทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ ไม่ควรมองว่าลูกจ้างเป็นผู้ทำลายเป็นอย่างยิ่ง แต่เป็นทรัพยากรหลักขององค์กร

ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา องค์กรหลายองค์กรรวมทั้งองค์กรอุตสาหกรรมที่ให้บริการแก่สาธารณะได้นำแนวคิดของไวต์เฮดไปใช้มากขึ้น มีการยอมรับแนวคิดใหม่ๆ เช่น การลงทุนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลเพื่อให้คนสามารถทำงานให้องค์กรได้มากขึ้น การวิจัยประสิทธิภาพของโรงเรียนได้แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการให้บุคลากรทั้งหมดเข้ามามีส่วนในการวางแผนและตัดสินใจ และกระตุ้นให้มีอิสระและความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น พุดง่ายๆ ก็คือ โรงเรียนที่ใช้แนวทางของไวต์เฮดในการจัดการจะมีลักษณะแบบพลวัตและประสบความสำเร็จมากขึ้น ดังนั้นผู้จัดการระดับกลางจึงควรได้รับการสนับสนุนให้ใช้วิธีนี้บริหารทีมงานของตน แม้ว่าหัวหน้าทีมต้องทำงานหนัก โดยเฉพาะเมื่อทำงานในโรงเรียนที่เคยใช้การบริหารตามแนวของนิวโทเนียน ผู้จัดการระดับกลางแบบไวต์เฮดเดียนที่ทำงานในโรงเรียนแบบนิวโทเนียนจำเป็นต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมแบบนิวโทเนียนไปอย่างช้าๆ เพราะสมาชิกในทีมงานแบบนิวโทเนียนมักต้องพึ่งผู้จัดการเป็นหลัก จะขยายความแนวคิดนี้ในบทที่ 3 เมื่อพูดถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ผู้จัดการที่ยึดงานเป็นหลักกับผู้จัดการที่ยึดคนเป็นหลัก

มีอีกวิธีหนึ่งที่ใช้แยกประเภทผู้จัดการ คือ จัดให้อยู่ที่สุดโด่งด้านใดด้านหนึ่งในแกนการยึดคนและยึดงานเป็นหลัก

ยึดคนเป็นหลัก-----ยึดงานเป็นหลัก

ผู้จัดการแบบยึดงานเป็นหลักมักจะเก่งด้านการวางแผนและด้านบริหาร มักจะเป็นผู้มีประสิทธิภาพสูงและไวใจได้ว่าจะทำงานได้สำเร็จ อย่างไรก็ตามคนที่ยึดงานเป็นหลักอย่างเหนียวแน่น มักมีแนวโน้มที่จะไม่อดทนผู้ที่ไม่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกับหัวหน้าทีม และจะเกิดความคับข้องใจเมื่อมีผู้ชอบท้าทายหรือไม่เห็นด้วยกับแผนที่ใช้ปฏิบัติงาน ผู้จัดการประเภทยึดงานเป็นหลักมักเป็นคนเก็บตัว บางครั้งไม่ปรึกษาเพื่อนร่วมงาน แต่มีความกระตือรือร้นที่จะ ‘มุงทำแต่งาน’ เกินความพอดี

ในทางตรงข้ามผู้จัดการที่ยึดคนเป็นหลักมักจะไม่ค่อยสนใจการวางแผนและการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ แต่สนใจการบำรุงขวัญกำลังใจของคนในทีมมากกว่า มักจะเป็นผู้ที่พร้อมที่จะสละเวลาในการรับฟังและรู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานที่มาปรึกษาด้วยเป็นส่วนสำคัญของการจัดการ ผู้จัดการที่เน้นคนเป็นหลักอย่างเหนียวแน่นบางครั้งใช้เวลามากเกินไปในการพยายามทำให้ทุกคน ‘มีความสุข’ จนกระทั่งละเลยที่จะผลักดันให้ทีมปฏิบัติงานเพื่อมุ่งให้ประสบเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้

ผู้จัดการที่จะประสบความสำเร็จต้องเป็นผู้ที่สามารถผสมผสานคนกับการบริหารเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความเป็นจริง ผู้จัดการระดับกลางส่วนใหญ่จะอยู่ระหว่างกลางของกลุ่มสุดโด่ง 2 กลุ่มดังกล่าวมานี้ และเป็นไปได้ที่ผู้จัดการที่ยึดหนักไปทางใดทางหนึ่งจะพยายามทดแทนสิ่งที่ตนขาดไป

โดยการวิเคราะห์ที่ไตร่ตรองอย่างรอบคอบและโดยการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ

โดยความเป็นจริงแล้วมีความคล้ายคลึงกันระหว่างรูปแบบการจัดการแบบ ‘ยึดคนเป็นหลัก’ กับรูปแบบ ‘อึดตาธิปไตย-ตามสบาย’ ผู้จัดการที่ไม่ปรึกษาเพื่อนร่วมงานและมุ่งมั่นกับระบบการบริหารมักจะถูกละเลยจากเพื่อนร่วมงานว่ามีความเป็นอึดตาธิปไตยสูง ในทำนองเดียวกัน ผู้จัดการที่มุ่งสนใจเฉพาะความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานมากเกินไปจะไม่สามารถนำทีมงานให้ตกลงหรือตัดสินใจที่ชัดเจน จนในที่สุดจะกลายเป็นผู้จัดการแบบตามสบายโดยไม่ได้ตั้งใจ

รูปที่ 2.1 แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของลักษณะการจัดการบางประการที่ได้กล่าวถึงตอนต้นบทและการแยกประเภทแบบยึดคนหรืองานเป็นหลัก



รูปที่ 2.1 แสดงการผสมผสานการทำงานแบบยึดคนและยึดงานเป็นหลัก

ผู้จัดการประเภท ก มีจุดแข็งด้านคน แต่มีจุดอ่อนด้านงาน มีความยุติธรรมและเห็นอกเห็นใจคน เชื่อกันว่าบุคคลเช่นนี้จะทำตัวเยี่ยง นักวิชาชีพและปฏิบัติงานของตนตามที่ควรเป็น อย่างไรก็ตามผู้จัดการ ลักษณะนี้มักจะไม่สามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและไม่พัฒนาทักษะและ ศักยภาพของคนที่อยู่ในทีมของตน ถ้าทีมมีแรงจูงใจและมีทักษะในการ ทำงานสูงและอยู่ในองค์กรที่ค่อนข้างมั่นคง ผู้จัดการที่ยึดคนเป็นหลัก ประเภทนี้จะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

ผู้จัดการประเภท ข มีประสิทธิภาพและมีระเบียบสูง มีจุดยึดที่ ชัดเจนว่าจำเป็นต้องทำอะไรเพื่อขับเคลื่อนทีมหรือหมวดวิชาให้พุ่งไป ข้างหน้า อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการเหล่านี้ไม่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายหรือแนวทางในการบรรลุ เป้าหมาย ผู้จัดการประเภท ข มักจะรู้สึกหงุดหงิดถ้าคนในขณะทำงาน ไม่มีส่วนร่วมหรือเข้าใจจุดมุ่งหมาย และมักจะไม่เห็นใจคนที่ทำให้ กระบวนการเปลี่ยนแปลงล่าช้า ในองค์กรที่ยึดหลักการบริหารตามสายงาน อย่างเหนียวแน่นจะมีผู้จัดการแบบอัตตาธิปไตยอยู่เป็นจำนวนมาก คน เหล่านี้อาจมีประโยชน์ในฐานะผู้จัดการระดับกลางในโรงเรียนเมื่อมีงาน ที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม โรงเรียนคือองค์กรที่เน้นคนเป็นหลักจึงต้องอาศัยทีมที่ทำงานร่วมกัน และดูแลให้คนปฏิบัติงานได้ตามสมรรถภาพของตนอย่างดีที่สุด ด้วย เหตุผลนี้ผู้จัดการประเภท ข ใช้ประโยชน์จากคุณค่าของตนได้ไม่เต็มที่

ผู้จัดการประเภท ค มีจุดอ่อนทั้งด้านงานและคน จึงไม่สามารถ จัดการได้เลย ผู้จัดการประเภทนี้คือผู้จัดการแบบตามสบายที่ไร้ ประสิทธิภาพที่สุด จึงไม่สามารถทำให้งานประสบความสำเร็จได้ และ อาจจะปล่อยให้เพื่อนร่วมงานหาวิธีรอดเอาเองโดยไม่สนใจหรือสนับสนุน

ในโรงเรียนส่วนใหญ่ต้องถือว่าโชคดีที่ผู้จัดการแบบตามสบายกำลังจะสูญพันธุ์ เนื่องจากโรงเรียนต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความน่าเชื่อถือและต้องรับการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคคลเช่นนี้ไม่สามารถอยู่รอดได้

ผู้จัดการประเภท ง เป็นผู้ที่สามารถผสมผสานความสามารถในการทำงานให้สำเร็จและสนใจเพื่อนร่วมงานอย่างแท้จริง ผู้จัดการลักษณะนี้มีเป้าหมายและวิธีที่จะบรรลุถึงเป้าหมายนั้นอย่างชัดเจน ยิ่งไปกว่านั้นผู้จัดการประเภทนี้มีความสามารถในการเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมคนอื่นๆ ตัดสินใจว่าจะทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร และให้การสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ประสบอุปสรรคในการทำงาน ผู้จัดการประเภทนี้เป็นผู้ฟังที่ดี สามารถใช้ทักษะของคนในคณะทำงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น ที่ดีที่สุดคือผู้จัดการประเภทนี้รักษาวินัยและกำลังใจของทีมงานได้ดีเยี่ยม จึงทำให้ผู้ร่วมงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ตกลงกันได้ ผู้จัดการที่เชี่ยวชาญเช่นนี้จัดเข้าเป็นประเภทผู้จัดการที่เหมาะสมที่สุด บุคคลเหล่านี้มีศักยภาพในการเป็นผู้นำโรงเรียนอย่างชัดเจน

รูปแบบการจัดการและความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย

ปัญหาการพิจารณารูปแบบของวิธีการจัดการคือลักษณะของรูปแบบมักเป็นสิ่งที่ลวงตา ในขณะที่ผู้จัดการส่วนใหญ่มีลักษณะเด่นชัดพอที่จะจัดประเภทได้ง่าย แต่ผู้จัดการแบบอัตตาธิปไตยอาจมีทักษะการบริหารคนอยู่ด้วย และผู้จัดการที่ยึดคนเป็นหลักส่วนใหญ่มีความสามารถในการวางแผนและรู้ว่าต้องทำงานให้สำเร็จ จุดสำคัญอยู่ที่ผู้จัดการต้องตระหนักในความเป็นจริงและซื่อสัตย์ในการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน

ของตนเมื่อเริ่มต้นปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการจัดการ

ผมนึกถึงครั้งหนึ่งเมื่อมีการฝึกอบรมด้านการจัดการของกลุ่มผู้จัดการระดับกลางและระดับอาวุโสที่อยู่ในโรงเรียนเดียวกันที่ใช้เป็นตัวอย่างประเด็นนี้ได้ ในตอนนั้นสมาชิกในคณะผู้สอนเข้ากลุ่มย่อยเพื่อพิจารณาวิธีการจัดการ ผลที่ชัดเจนคือผู้จัดการระดับกลางเกือบทั้งหมดระบุว่าทีมผู้จัดการอาวุโสของตนเป็นตัวอย่างของผู้จัดการแบบอัตตาธิปไตยตามตำราทีเดียว แต่ผู้จัดการอาวุโสคนนี้อยู่ในการอบรมครั้งนี้ด้วยและบอกสมาชิกของกลุ่มว่าตนมีลักษณะที่เหมาะสมตรงกับผู้จัดการแบบประชาธิปไตยเป็นอย่างดี

ช่องว่างขนาดใหญ่ระหว่างการประเมินของเพื่อนร่วมงานและตนเองของผู้จัดการคนนี้ทำให้ผมค่อนข้างตกใจ เพราะนี่ไปถึงความขัดแย้งที่อาจเกิดในโรงเรียนนี้อันเนื่องมาจากลักษณะพฤติกรรมที่ขัดแย้งนี้ ผู้จัดการจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ตนเองอย่างถูกต้องและตระหนักว่าผู้อื่นมองตนอย่างไร และเมื่อรับรู้เช่นนี้แล้วจึงควรเริ่มพัฒนาจุดอ่อนของตนเองเพื่อให้สามารถเป็นผู้จัดการที่ดีขึ้นและรู้รอบมากขึ้น อแดร์ (Adair 1997) สรุปความสำคัญของการเข้าใจว่าคนอื่นมองตนอย่างไรไว้อย่างสั้นๆ ดังนี้

ถ้ามีคนหนึ่งคนว่าเราเป็นม้า

ก็จงยืมให้

ถ้ามีคนสองคนว่าเราเป็นม้า

ต้องเริ่มคิดสักนิดหนึ่ง

ถ้ามีคนสามคนว่าเราเป็นม้า

ก็จงไปซื้ออานม้าได้แล้ว

สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักอีกอย่างหนึ่ง คือ ต้องใช้วิธีการจัดการให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย ถ้าระฆังสัญญาณเตือนไฟไหม้ดังขึ้น แม้แต่ผู้จัดการที่มีบุคลิกแบบชอบปรึกษาผู้ร่วมงานต้องเปลี่ยนเป็นบุคลิกแบบอัตโนมัติเลย แล้วเริ่มสั่งการเพื่อความปลอดภัยของทุกคน การที่ต้องเรียกประชุมว่าคนอื่น ๆ รู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการต้องรีบอพยพออกจากตัวอาคารจะดูเป็นเรื่องตลก ตัวอย่างที่เป็นเรื่องหนักกว่านี้ยังมีอีกมาก ผู้จัดการระดับกลางที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ๆ ที่ต้องรับการตรวจสอบจากสมศ. (OFSTED) เพื่อจัดการทุกสิ่งทุกอย่างให้เข้าที่เข้าทางอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการแบบสั่งการไปก่อนแล้วค่อยใช้วิธีการจัดการแบบประชาธิปไตยในระยะต่อไป ดังนั้น วิธีการจัดการแบบต่างๆ กับกลุ่มคนที่แตกต่างกันจึงเป็นสิ่งจำเป็น

ในขณะที่แนวการจัดการแบบประชาธิปไตยหรือแบบมุ่งคนเป็นหลักเป็นแนวการบริหารจัดการที่ดีที่สุดในการนำมาใช้กับเพื่อนร่วมงานที่มีความมุ่งมั่นและมีความเป็นมืออาชีพแท้จริง แต่อาจจำเป็นต้องใช้วิธีการแบบอัตโนมัติกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่ให้ความร่วมมือหรือใจต่อต้าน เมื่อไม่สามารถหาวิธีอื่นได้แล้ว ผู้จัดการอาจต้องนำ *ชี้แนะ สนับสนุน และมอบหมายงาน* เพื่อดึงศักยภาพที่สูงสุดของแต่ละคนออกมา แนวคิดนี้จะขยายความในบทที่ 4

เช่นเดียวกันกับการที่ผู้จัดการระดับกลางพยายามใช้จุดแข็งของแต่ละคนในทีม ผู้จัดการอาวุโสควรรับรู้และใช้จุดแข็งของผู้จัดการระดับกลางอย่างเหมาะสม ผมนึกถึงโรงเรียนแห่งหนึ่งที่มอบหมายหน้าที่การจัดตารางสอนของโรงเรียนให้แก่ผู้จัดการระดับกลางที่ยึดงานเป็นหลัก อย่างไรก็ตามเพื่อให้แน่ใจว่าไม่ได้มองข้ามความเห็นของผู้อื่น ผู้ช่วยผู้จัดการที่มีทักษะด้านประสานบุคคลจัดให้มีการประชุมระหว่าง

ผู้จัดตารางสอนกับหัวหน้าทีมคนอื่นๆ เพื่อปรึกษาหารือกันและตัดสินใจร่วมกันอย่างยุติธรรม ในอีกโรงเรียนหนึ่ง ผู้จัดการที่มีทักษะด้านการประสานบุคคลได้รับมอบหมายให้ทบทวนแนวปฏิบัติของโรงเรียนเพื่อให้เกิด ‘ความเสมอภาค’ ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้จัดการระดับกลางใช้จรรยาบรรณอย่างเหมาะสมในการประชุมโดยอนุญาตให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้อย่างเปิดเผยและมีการโต้เถียงกันแบบไม่รุนแรง ตัวอย่างทั้งสองนี้แสดงให้เห็นความสำคัญในการใช้จุดแข็งของคน และเป็นการใช้ให้เหมาะสมกับเป้าหมาย โดยมีจุดประสงค์ในการสร้างองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ “การจัดการที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียนทุกคนและยังเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งต่างๆ การมอบความรับผิดชอบ และการตัดสินใจอย่างเต็มที่ให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อจัดการสภาพการณ์ต่างๆ ตามความจำเป็น” (West 1997)

กรณีศึกษา

ต่อไปนี้เป็นภาพสมมุติของครูใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม 2 คน หลังจากปฏิบัติงานได้ครั้งหนึ่งของสัญญา แสดงให้เห็นในรูปการสนทนาระหว่างบุคคลทั้งสอง ลองพิจารณาว่าแนวคิดของบุคคลทั้งสองนี้สะท้อนให้เราเห็นวิธีการจัดการของหัวหน้าหมวดอย่างไรบ้าง

“เออ... การทำงานครั้งแรกของฉันที่โรงเรียนลีฟฟี เกลดส์ คอม-พรีเฮนซีฟ (Leafy Glades Comprehensive) เหมือนลุยไฟพิสูจน์ความบริสุทธิ์ ฉันรู้สึกต้องการวันหยุดเหลือเกิน อย่าเข้าใจผิดนะนักเรียนนะใช่ได้ นักเรียนน่ารักก็มีสองสามคน แต่เด็กที่แหย่มีมากกว่าเมื่อครั้งที่ฉันฝึกสอนมากๆ ในหมวดวิชานี้มีเรื่องต้องตัดสินใจเองหลายเรื่อง”

“เธอหมายความว่าไง เธอเข้ากับหัวหน้าหมวดเธอไม่ได้หรือ”

“ไม่ใช่ว่าหัวหน้าหมวดฉันไม่สนับสนุนนะ ที่จริงเขาเป็นกันเองมากๆเลยละ เพียงแต่ว่าเขาไม่ค่อยมีระเบียบ พอเป็นอย่างนี้หมวดวิชาไร้ระเบียบเลยละ ฉันเข้ากับหัวหน้าหมวดได้ดี เขาไม่ใช่คนเฉยเมย แต่ว่าเขาไม่ค่อยประพฤติตนเป็นหัวหน้าหมวดเหมือนกับหัวหน้าหมวดตอนที่ฉันฝึกสอนเลย”

“หมายความว่าอย่างไร”

“ก็เช่นตอนฝึกสอน หัวหน้าหมวดฉันทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยงแล้วให้คำปรึกษาที่นำไปใช้ได้เป็นอย่างดี ฉันนึกว่าคงมีคนช่วยแบบนี้ไปตลอดช่วงปีแรกของการสอน แต่คริสหัวหน้าหมวดคนใหม่ของฉันปล่อยให้ฉันทำไปเองคนเดียวเลย เพียงแต่ถามฉันว่าตอนนี้เป็นอย่างไบบ้าง แต่เราไม่เคยคุยกันเป็นเรื่องเป็นราวเรื่องการสอน ฉันก็เลยไม่รู้ว่่าตอนนี้ฉันทำงานจริงๆ เป็นอย่างไร คริสชมเชยฉัน แต่ดูเหมือนว่าเขาก็ชมเชยทุกคนตลอดเวลานั่นแหละ ฉันก็เลยไม่ค่อยสนใจกับคำชมสักเท่าไร อีกอย่างหนึ่งฉันพยายามขอกู่มือของหมวดวิชาหลายครั้งแล้ว แต่คำตอบที่ได้คือกำลังแก้ไขอยู่ และที่ว่าเป็นแผนการทำงาน ที่ฉันได้รับมาเป็นเพียงรายการหัวข้อการสอนเท่านั้น

พูดกันจริงๆ แล้วฉันรู้สึกวุ่นวายกับการทำงานที่ฉันเขียนเมื่อฝึกสอนครั้งที่แล้วดีกว่าซะอีก แต่ฉันไม่กล้าบอกคริสอย่างนั้น”

“แล้วครูคนอื่นในทีมล่ะ แยกกันไหม”

“พูดยาก เพราะว่าฉันเกือบไม่ได้เจอคนอื่นเลย คืออย่างนั้นะ เราไม่มีที่ทำงานของหมวดวิชา และครูที่สอนประวัติศาสตร์ก็พบกันแค่สัปดาห์ละสองครั้งตอนประชุมหมวดวิชา”

“อย่างน้อยก็มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ”

“ก็ใช่ แต่ว่า... ไม่เห็นทำอะไรกันได้อะไรมาก แล้วฉันก็ไม่เคยเห็นวาระการประชุมเลย ดูเหมือนคนเดินเข้าเดินออกช่วงไหนเวลาไหนก็ได้ตามสบาย ไม่เคยเริ่มประชุมตรงเวลากันเลย ยิ่งกว่านั้นหัวหน้าหมวดวิชามักจะมาสายเพราะมักจะต้องคุยกับเด็ก คุยกับนักเรียนเรื่องปัญหาการเรียน อันนี้แหละเป็นปัญหา เพราะฉันคิดว่าเขาพยายามช่วยทุกคนตลอดเวลา แต่การจัดการด้อยไปหน่อย ดูเหมือนว่าเขาไม่ค่อยคิดเรื่องการจัดอันดับความจำเป็นก่อนหลัง เช่น เริ่มประชุมไปสักพัก ผู้ร่วมประชุมจะพูดถึงประเด็นปัญหาต่างๆ นานาหรือไม่ว่าเรื่องนั้นเรื่องนี้ ในที่สุดสิ่งสำคัญก็เลยผ่านไปเลย ฉันรู้สึกขัดข้องใจมากและค่อนข้างรำคาญที่ไม่มีการตัดสินใจที่แน่ชัด แต่คนอื่นดูเหมือนรับได้แหละ พวกนี้สอนที่นั่นมานานแล้ว ต่างคนก็ต่างทำงานของตนเองไป ฉันว่าการประชุมที่นี้เป็นแบบ ‘มั่วๆ กันไป’ ฉันรู้สึกแยจ้จ้ที่พูดถึงคริสแบบนี้ เพราะว่าเขาเป็นคนที่น่ารัก มีน้ำใจด้วย แถมส่งบัตรอวยพรขอบคุณที่ฉันทำงานเข้มแข็งตอนสอนได้ครึ่งเทอมด้วย”

“ก็ดีแล้วนี่ จูดี... หัวหน้าหมวดฉันนะไม่ทำอย่างนี้แน่ หัวหน้าฉันนะ...ตรงข้ามกับหัวหน้าคริสของเธอเลย”

“ในแง่ไหนล่ะ”

“ก็หมวดวิชาฉันนะมีระเบียบแบบแผนชัดเจน เธอคงจำได้ ไซมัย ที่ฉันรู้สึกประทับใจมากตอนฉันไปสัมภาษณ์ที่โรงเรียนกรีน-เมดโดวส์ (Green Meadows) เขาให้รายละเอียดของแผนงาน ทุกคนใช้ตำราเดียวกัน มีผังการทำงานละเอียดชัดเจน แล้วอะไรๆ ก็ดูดีไปหมด แต่ฉันว่าจูลีไม่ใช่คนที่มีความอบอุ่นเป็นกันเอง ฉันคิดว่าเวลาฉันมีปัญหาส่วนตัว ฉันคงไม่ปรึกษาเธอ และเธอก็ไม่ค่อยชมใครเลย”

“ใช่ แตกต่างจากโรงเรียนฉันมากเลย ฉันอยากให้มีความหวังที่แน่นอนว่าจะใช้ตำราเล่มไหนแน่”

“ก็ใช่...แต่บางครั้งมันก็มากเกินไป บางทีฉันรู้สึกว่าไม่มีอิสระที่จะทำตามใจเสียเลย ส่วนหนึ่งของการเป็นครูน่าจะอยู่ที่ใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจว่าเด็กในแต่ละชั้นเรียนต้องการอะไร ฉันชอบเตรียมบทเรียนเองเมื่อตอนฝึกสอน แต่จูลีไม่สนับสนุนให้ทำอย่างนั้นเลย ตามความจริงแล้วเธอมาสังเกตการสอนในตอนที่ฉันเตรียมการสอนแบบเชื่อมโยงเอาไว้ แต่เธอกลับบอกว่าฉันควรจะยึดตำราเรียนเป็นหลัก แล้วเธอก็ยังพูดต่อไปเรื่องค่าใช้จ่ายที่ต้องพิมพ์เอกสารเพิ่มเติม ซึ่งทำให้ฉันรู้สึกท้อแท้พอสมควร”

“แปลว่าจูลีเคร่งครัดเรื่องการใช้จ่ายเงินมากเกินไปไซมัย”

“ก็ไม่น่าใช่นะ ฉันคิดว่าอาจเป็นไปได้เพราะเธอไม่ต้องการให้ทีมเราทำงานนอกเหนือจากขอบข่ายของงานที่เราได้ตกลงกันไว้ แนวคิดเช่นนี้เธอพูดถึงตอนมีการประชุม ที่นั่นเขาประชุมกันแบบมีระเบียบแบบแผนมาก แต่บางทีมันตึงแน่นเกินไป เรามีกำหนดการประชุม

ทุกคนก็มาประชุมทันเวลา แต่ไม่มีการถกเถียงหรือปรึกษาอะไรกันจริงๆ จังๆ หรือก คนมักจะคอยฟังจูดีผู้ที่จะบอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ไม่มีการโต้แย้งกันอย่างจริงจัง ฉันคิดว่าคนส่วนใหญ่รู้สึกที่ไม่ค่อยอยากจะวิจารณ์จูดี เพราะเธอทำงานหนักมาก ๆ ต้องเตรียมเอกสารที่มีรายละเอียดมากมาย รวมทั้งแผนงานที่จะต้องทำ ฉันนึกภาพไม่ออกว่าเธอมีชีวิตสังคมที่อื่นนอกเหนือจากที่โรงเรียนได้อย่างไร”

“หัวหน้าหมวดฉันนะมีชีวิตสังคมแน่นอนเลยเพราะว่าเรามีความสุขมากที่ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลกับเพื่อนร่วมงาน”

“จูดีเป็นคนชอบทำทุกอย่างที่สมบูรณ์แบบที่สุด เธออุทิศตนให้งาน แล้วก็มุ่งหวังให้ทุกคนทำอย่างเดียวกัน ฉันรู้สึกถูกกดดันพอสมควรตอนนี้ เพราะว่าจูดีมุ่งหวังไว้มาก ฉันรู้สึกว่าเธอตรวจสอบงานนี้อย่างถี่ถ้วนมากกว่าครูที่เลี้ยงฉันเมื่อตอนฝึกสอนมากเลย แต่ไม่ได้ช่วยให้ความเชื่อมั่นของฉันดีขึ้นเลย มีอยู่ตอนหนึ่งที่ฉันลืมเอาตำราเรียนชุดหนึ่งไปคืนที่ห้องเก็บเอกสาร เธอโกรธฉันมากเลย”

“นี่ก็แล้วก็ตกลงนะ”

“อะไรล่ะ”

“เราอาจได้เป็นหัวหน้าหมวดวิชาสักวันหนึ่ง พอทีมตรวจสอบคุณภาพแห่งชาติมาตรวจ คงดึงเนื้อเราเหลกออกเป็นชิ้นๆ เช่นนี้เหมือนกัน”

“ใช่แล้ว แต่เราก็มุ่งหวังว่าจะได้เรียนรู้จากคริสและจูดี เพื่อจะได้ทำงานให้ดีขึ้น”

การวิเคราะห์

คริสและจูลีเป็นผู้จัดการระดับกลางที่เราสมมุติขึ้น แต่ผู้จัดการระดับกลางจริงๆ ในโรงเรียนหลายโรงเรียนมีลักษณะเช่นนี้ คริสแสดงลักษณะของผู้จัดการในระบบตามสบาย และจูลีเป็นแบบมุ่งมั่นเป็นหลัก ทั้งสองมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนที่น่าจะพิจารณาต่อไป (ดูตารางที่ 2.4 และ 2.5)

คริส

จุดแข็ง	จุดอ่อน
สนใจเอาใจใส่ ใจดี เห็นอกเห็นใจคนอื่น ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความ เท่าเทียมกัน	ขาดทักษะการจัดระเบียบองค์กร ขาดทักษะการบริหารเวลา ไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญ ไม่สามารถดึงให้เพื่อนร่วมงานเข้า มาร่วมงานอย่างได้ผล ไม่สามารถให้การสนับสนุนที่เป็น ประโยชน์ ไม่สามารถให้ทิศทางหรือแนวทาง ได้ ไม่สามารถพัฒนาสมาชิกในทีม

ตารางที่ 2.4 คริส: จุดแข็งและจุดอ่อน

จุด

จุดแข็ง	จุดอ่อน
ทำงานหนักและมีประสิทธิภาพ บริหารเก่ง มีทักษะการจัดระเบียบองค์กรที่ดี คำสั่งชัดเจน มีแนวทางและทิศทางชัดเจน	ขาดความยืดหยุ่น ขาดความเห็นอกเห็นใจ ไม่สามารถสร้างความมั่นใจให้สมาชิกในทีมได้ ไม่สามารถให้การสนับสนุนที่เป็นประโยชน์ ไม่สามารถพัฒนาสมาชิกในทีม ไม่สามารถกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างได้ผล

ตารางที่ 2.5 จุด: จุดแข็งและจุดอ่อน

อาจมีข้อสังเกตอื่นที่เราจะเพิ่มลงไปในการทั้งสองได้ จุดที่น่าสนใจอยู่ตรงที่ผู้จัดการทั้งสองพัฒนาทีมของตนไม่สำเร็จ ไม่สามารถให้การสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สามารถดึงให้เพื่อนร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมให้เกิดประโยชน์ แม้ว่าทั้งสองจะมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ผู้จัดการทั้งสองปรับปรุงตัวเองได้ คริสควรฝึกอบรมเรื่องการจัดการองค์กรและการสื่อสารเป็นลำดับแรก ส่วนจูลีฝึกอบรมด้านการบริหารคนและการสร้างทีมงาน แต่ก่อนอื่นทั้งสองควรจะวิเคราะห์ตนเองอย่างถี่ถ้วนและมีความต้องการที่จะปรับปรุงการทำงานของตน ควรตั้งข้อสังเกตด้วยว่าผู้จัดการอาวุโสทั้งสองโรงเรียนถือว่าไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อมีผู้จัดการระดับกลางที่มีจุดอ่อนที่เห็นได้ชัดเจนเช่นนี้ การประเมินและพัฒนาครูในทั้งสองโรงเรียนดูเหมือนว่าไม่ได้รับการเอาใจใส่อย่างแท้จริง

สรุป

บทนี้พูดถึงวิธีการจัดการหลายแบบ และวิธีการจัดการเหล่านี้เห็นได้ชัดเจนในการบริหารงานโรงเรียน ผู้จัดการบางคนมีแนวโน้มที่จะบริหารงานแบบอึดตายปไตยมุ่งงานเป็นหลัก ในขณะที่บางคนจะมุ่งคนเป็นหลักมากกว่า ผู้จัดการที่จะประสบความสำเร็จคือผู้ที่สามารถผสมผสานการวางแผนที่ดี เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนให้เข้ากับวิธีการบริหารจัดการคนที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนและสนใจทีมงาน การจัดการแนวนี้สำคัญยิ่งสำหรับผู้จัดการระดับกลางที่ต้องนำคณะบรรลุเป้าหมายที่ผู้จัดการอาวุโสหรือผู้มีอำนาจจากส่วนกลางกำหนดไว้

โดยทั่วไปแล้ววิธีการจัดการที่ให้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือมอบความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างเต็มที่ให้แก่แต่ละบุคคลใช้สติปัญญาทำงานบรรลุเป้าหมายเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพที่สุด อย่างไรก็ตาม วิธีการจัดการที่แตกต่างกันจะเหมาะสมกับงานและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้จัดการที่ดีต้องรู้จักยืดหยุ่นและต้องเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนวิธีการให้กลมกลืนไปตามงานหรือตามผู้ร่วมงาน ดังนั้นความสามารถในการวิเคราะห์ใคร่ครวญจึงมีความสำคัญสำหรับผู้จัดการ เพื่อให้แน่ใจว่าแนวปฏิบัติที่ตนใช้เหมาะกับจุดมุ่งหมาย

ผู้จัดการเลือกปฏิบัติงานตามแนวทางข้างต้น เนื่องจากแต่ละคนต้องรู้จักผสมผสานบุคลิกภาพของตน การฝึกอบรม วัฒนธรรมในองค์กร และสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้จัดการทุกคนสามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ได้ และผู้จัดการที่มีความมุ่งมั่นจะพัฒนาการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นได้ แต่การจะทำให้สำเร็จ ผู้จัดการต้องใจกว้าง เชื่อสัจย์ และวิเคราะห์ตนเองได้ ต้องเปิดโอกาสให้ผู้อื่นช่วยประเมินการทำงานของตน

เพื่อให้รู้ว่าคนอื่นมองตนเช่นไร เมื่อทำเช่นนี้ได้แล้วจึงจะสามารถ
เริ่มพัฒนาการจัดการในจุดที่จำเป็นต้องพัฒนา

ผู้จัดการที่ดีรู้ว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องพัฒนาทักษะของบุคคลในทีม
ที่ตนเป็นผู้นำ ผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจะสามารถหาสิ่งทดแทน
จุดอ่อนที่ตนเองมีโดยใช้ความสามารถของผู้อื่น ผู้จัดการระดับกลางไม่
ควรมองว่าตัวเองด้อยลงถ้าคนอื่นในทีมมีทักษะที่ตนไม่มี แต่ควรมองว่า
คนเหล่านี้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าที่สามารถเอื้อประโยชน์ให้แก่
โรงเรียนและเด็ก ผู้จัดการบางคนอาจไม่แน่ใจในความสามารถของตน
จึงรู้สึกว่าการถูกประเมินเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ยาก สำหรับผู้ที่มีความเชื่อมั่น
ในจุดแข็งและความสามารถของตนเอง การช่วยให้คนอื่นเปล่งรัศมีและ
พัฒนาได้เป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยาก



3

วัฒนธรรมโรงเรียน ที่มีประสิทธิภาพ

เกริ่นนำ

ในช่วงเวลาการทำงานของผม ผมมีโอกาสดำเนินไปเยี่ยมโรงเรียนหลายแห่ง สิ่งที่ผมรู้สึกที่น่าสนใจก็คือความแตกต่างของโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนพอๆ กัน ถ้าจะสรุปได้ง่ายๆ คือโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่ความจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้น เพียงแค่เดินเข้าไปในโรงเรียนบางโรงเรียนเราจะรู้สึกได้ถึงบรรยากาศที่ดีอย่างชัดเจน ในขณะที่เมื่อเดินเข้าไปอีกโรงเรียนหนึ่งจะรู้สึกได้ถึงบรรยากาศที่แตกต่างออกไป ความแตกต่างไม่ใช่เป็นลักษณะทางกายภาพของอาคารเรียนหรือบริเวณที่ใช้รับรองอาคารคันตุกะของโรงเรียน แต่เป็นการรับรู้ถึงวัฒนธรรมที่องค์กรนั้นได้พัฒนาขึ้นและยึดเป็นแนวทางในการทำงาน

เมื่อเราเดินเข้าไปในโรงเรียนใดแล้วรู้สึกว่าโรงเรียนนั้นมีจริยธรรมและคุณธรรมที่ดี มีวัฒนธรรมของความร่วมมืออย่างแท้จริงและประสบความสำเร็จ แน่ใจได้เลยว่าสิ่งนี้ไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นผลพวงของวิสัยทัศน์ที่บุคลากรทุกคนเป็นผู้สร้างร่วมกัน เป็นผลของการคัดเลือกสรรและการฝึกอบรมที่ดี มีการมอบนโยบายที่มีทิศทางแน่นอนแก่คณะครูอาจารย์และนักเรียน รวมทั้งมีความเป็นอิสระในการ

บริหาร มีความรับผิดชอบ ทั้งครูและนักเรียนน่าจะมีการคาดหวังจากกันและกันสูง และโรงเรียนเชื่อว่าควรเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนของตน โรงเรียนเหล่านี้มักจะใช้องค์ประกอบส่วนใดส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการคุณภาพแบบทุกส่วนขององค์กร (ดูบทที่ 1) โดยเฉพาะเห็นความสำคัญของความเชื่อที่ว่าลูกค้าทั้งภายนอกและภายในควรได้รับการบริการที่มีคุณภาพ ยิ่งไปกว่านี้คือเชื่อว่าความร่วมมือของคณะบุคลากรทั้งหมดพัฒนาขึ้นได้ เราจึงค่อนข้างมั่นใจในข้อกล่าวอ้างดังกล่าวเพราะว่าปัจจุบันมีงานวิจัยมากมายที่มีผลสนับสนุนแนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมของโรงเรียนบางลักษณะให้ประสิทธิผลดีกว่าและมากกว่าบางลักษณะ

ความคิดเห็นบางประการเกี่ยวกับวัฒนธรรม

เนื่องจากวัฒนธรรมหรือจรรยาบรรณมีความสำคัญมาก จึงควรพิจารณาความหมายของสองคำนี้ให้ถ่องแท้ พูดอย่างกว้างๆ นิยามของคำว่าวัฒนธรรม คือ ‘วิถีชีวิต’ ของสังคมทั้งสังคม ซึ่งรวมถึงลักษณะท่าทาง การแต่งกาย ภาษา พิธีกรรม บรรทัดฐาน และความเชื่อที่คนในสังคมนั้นๆ ยึดเป็นหลัก แต่ภายในสังคมแต่ละสังคมยังมีวัฒนธรรมรอง ซึ่งหมายถึงระบบความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่คนกลุ่มน้อยจำนวนหนึ่งเชื่อถือร่วมกัน

ในขณะที่เราสามารถวิเคราะห์สังคมในบริบทของวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมรอง ในองค์กรก็เช่นเดียวกัน มีวัฒนธรรมที่เป็น “ลักษณะของค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อที่เป็นตัวบอกลักษณะหรือวิถีทางที่ควรปฏิบัติในแต่ละองค์กรใดองค์กรหนึ่งด้วย” (Ainscow 1994) ผู้จัดการระดับกลางไม่ว่าจะอยู่ในสาขาอาชีพใด หรือระดับการศึกษาใด

ต้องปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมของวัฒนธรรมหลักขององค์กรนั้นๆ วัฒนธรรมนี้เองมีอิทธิพลและควบคุมการกระทำของตน บางครั้งอาจกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมบางอย่างและอาจทำให้พฤติกรรมอื่นๆ ได้รับผลกระทบมากขึ้น เช่นเดียวกับในสังคมใหญ่ องค์กรมีกลุ่มวัฒนธรรมรองที่ปฏิบัติงานตามวิถีที่แตกต่างไปจากวัฒนธรรมหลัก หัวหน้าทีมในโรงเรียนมัธยมจึงต้องตระหนักถึงหลักทางสังคมวิทยาขององค์กรในจุดนี้ เพราะตนอาจพบเรื่องท้าทายหรือเกิดความคับข้องใจ แต่การพิจารณาวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมรองขององค์กรจะทำให้เข้าใจความรู้สึกเหล่านั้นได้ดีขึ้น

มีงานวิจัยและมีข้อเขียนจำนวนมากเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน แต่ประเด็นชัดเจนที่ต้องคำนึงถึงมี 2 ประการคือ

ประการแรก โรงเรียนมีการเตรียมตัวให้นักเรียนพร้อมในการใช้ชีวิตแบบผู้ใหญ่ ครูส่วนใหญ่จึงต้องยอมรับว่าตนมีหน้าที่ที่จะต้องทำสิ่งที่ดีที่สุดให้เด็กแต่ละคน ทั้งในการสอบและช่วยพัฒนามุมมองที่จะช่วยให้เด็กเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการปกครอง ประชาธิปไตย วัฒนธรรมของโรงเรียนต้องมีการกิจกรรมตามอุดมการณ์ที่กล่าวมา และที่สำคัญคือ ต้องหาทางใช้วัฒนธรรมที่เหมาะสม “ความท้าทายอยู่ตรงที่ต้องกระตุ้นให้โรงเรียนพัฒนาลักษณะของวัฒนธรรมที่มีอุดมการณ์เชิงคุณธรรมและทำให้ทำงานร่วมกับนักเรียนและผู้ปกครองได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียน” (Davies and West-Burnham 1997)

ประการที่สอง ปัจจุบันผลจากรายงานของสมศ. (OFSTED) และแหล่งอื่นๆ แสดงว่าบางโรงเรียนอาจมีวัฒนธรรมหลักไม่ชัดเจน แต่วัฒนธรรมรองยังคงมีอยู่ และครูแต่ละคนยังทำงานอยู่ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ส่งผลให้เด็กมีระดับผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น หัวหน้าทีมที่อยู่ในโรงเรียนที่มีการจัดการไม่ดีอาจจะสบายใจขึ้นเมื่อทราบเช่นนี้ ในขณะที่การว่ายน้ำเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แต่โรงเรียนสามารถพัฒนาให้เห็นความก้าวหน้าอย่างจริงจังได้ หัวหน้าทีมที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอย่างแท้จริง ในระบบการศึกษาที่มีการตรวจสอบอย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง โรงเรียนต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายที่จะพัฒนาวัฒนธรรมให้เทียบเท่ากับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ล้ำสมัยและไร้ประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับไดโนเสาร์จะไม่สามารถมีชีวิตอยู่รอดในกระบวนการของวิวัฒนาการ

วัฒนธรรมองค์กร

แฮนดี้ และ เอตเคน (Handy and Aitken 1986) และ ฟูลแลน และ ฮาร์กรีฟส์ (Fullan and Hargreaves 1992) ได้ชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมอันหลากหลายของโรงเรียนและองค์กร ลักษณะต่างๆ ของวัฒนธรรมที่หลากหลายในหลายโรงเรียนจะเป็นจุดเริ่มต้นให้ผู้จัดการระดับกลางคิดวิเคราะห์การทำงานขององค์กรของตน ในการพิจารณาวัฒนธรรมเหล่านี้ต้องรู้ว่าไม่มีวัฒนธรรมใดมีรูปแบบที่บริสุทธิ์ เช่นเดียวกับลักษณะความเป็นผู้นำ แต่โรงเรียนจะสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมเหล่านี้ในลักษณะที่แตกต่างออกไป อย่างไรก็ตาม ในแต่ละองค์กรมักจะมีลักษณะเด่นของวัฒนธรรมลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่กำลังมาแล้ว หรืออาจจะมีลักษณะเด่นผสมกันอยู่ แต่จะมีลักษณะวัฒนธรรมเด่นที่สุดที่พอจะทำให้สรุปว่า “ที่นี่เราทำงานกันอย่างไร”

วัฒนธรรมตามบทบาท

ในวัฒนธรรมเช่นนี้อองค์กรจะมีลักษณะแบบดั้งเดิมและบริหารงานแบบมีสายการบังคับบัญชา มีการกำหนดลักษณะงานอย่างชัดเจน มีขอบเขตของบทบาทและมีระบบการประสานงานที่เป็นทางการ มีขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งการเน้นให้แต่ละบุคคลทำงานในหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญของตน โรงเรียนที่จัดเข้ารูปแบบนี้มักจะเป็นโรงเรียนที่มีการจัดการที่ดี แต่ไม่ได้หมายความว่ามีความที่มีวิสัยทัศน์อยู่ในองค์กร คนเหล่านี้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมสำหรับโลกที่มีความมั่นคง แต่โรงเรียนประเภทนี้ไม่มีความสามารถที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นลักษณะที่เป็นอยู่ของการศึกษาในปัจจุบัน

วัฒนธรรมแบบสโมสร

ในวัฒนธรรมเช่นนี้ มีครูใหญ่หรือผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะแนวคิดคล้ายๆ กัน การบริหารเช่นนี้ทำให้มีแวดวงของเพื่อนสนิทเพิ่มขึ้นและผู้บริหารอาจมีอิทธิพลมากกว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นทางการที่มีอยู่นอก ‘สโมสร’ นี้ ผู้บริหารในโรงเรียนเช่นนี้มักจะใช้อำนาจตามที่ตนเองเห็นสมควร แทนที่จะตัดสินใจทำงานตามวิธีการที่ได้ตกลงกันไว้ แต่จะใช้วิธีการอย่างไม่มีระเบียบแบบแผน โดยปรึกษา ‘กลุ่มใกล้ชิด’ ของตนเองและไม่ค่อยมีการบันทึกอย่างเป็นทางการ องค์กรเช่นนี้เป็นที่ทำงานที่น่าตื่นเต้นสำหรับผู้ที่ยึดหัวหน้าเป็นใหญ่ แต่เพื่อนร่วมงานอื่นอาจรู้สึกว่าตนเองไม่มีความสำคัญและถูกกีดกันออกนอกวง การปกครองแบบฉันทาธิปไตยในโรงเรียนเช่นนี้จะไม่เป็นธรรมและขัดต่อหลักการให้โอกาสอย่างเท่าเทียมกัน และการไว้วางใจผู้บริหารโดยสิ้นเชิง ดูเป็นการทำงานที่ไม่เหมาะสมนัก ในขณะที่โรงเรียน

ประณิใช้วัฒนธรรมแบบสโมสรจนเป็นธรรมดา โรงเรียนมัธยมหลายแห่งอ้างว่าในโรงเรียนของตนมีการใช้วัฒนธรรมแบบนี้เช่นกัน

วัฒนธรรมแบบภารกิจ

ความอบอุ่น ความเป็นกันเอง และความร่วมมือ และยึดลำดับสายการบังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย คือลักษณะของวัฒนธรรมแบบนี้ คนที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมและกลุ่มย่อยอาจเปลี่ยนแปลงและแยกกลุ่มตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไป วัฒนธรรมเช่นนี้ช่วยการทำงานแบบแก้ปัญหา และกระตุ้นให้แต่ละบุคคลมีส่วนร่วมในการผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า มีการซักถามปัญหาการปฏิบัติงานที่ผ่านมาอย่างเปิดเผย และปัญหาที่เกี่ยวกับปณิธานที่จะมุ่งพัฒนาบริการที่กำลังทำ คนหนุ่มสาวที่มีความกระปรี้กระเปร่าและมีความเชื่อมั่นในตนเองจะทำงานได้ดีในชุมชนเช่นนี้ โรงเรียนหลายโรงเรียนใช้ลักษณะใดลักษณะหนึ่งของวัฒนธรรมแบบภารกิจ การทำงานของทีมและหมวดวิชาต่างๆ ในโรงเรียนมัธยมจัดอยู่ในกลุ่มนี้ได้เช่นกัน วัฒนธรรมแบบภารกิจไม่เป็นที่พึงประสงค์ของผู้ที่ยึดติดกับตำแหน่งของงานเพื่อความมั่นคงหรือคนที่รู้สึกถูก ‘เลือดใหม่’ กำลังรุกไล่เข้ามาแทนที่

วัฒนธรรมแบบเน้นบุคคล

ในองค์กรที่ใช้วัฒนธรรมแบบเน้นบุคคล เสรีภาพทางอาชีพมีความสำคัญยิ่ง องค์กรเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความสามารถของตน โดยผู้จัดการเข้าแทรกแซงน้อยที่สุด ให้ ‘ผู้ซึ่งมีความสามารถความเชี่ยวชาญ’ ทำงานของตน วิธีที่ใช้กับนักวิชาชีพเหล่านี้คือหวานล่อม เกียวกะเชิญ และต่อรอง แต่จะไม่มีใครสั่งหรือชี้นำ ครูที่เคยทำงานใน

โรงเรียนเมื่อ 30 ปีก่อนเคยมีเสรีภาพในการปฏิบัติงาน คงต่อต้านการกำกับควบคุมดูแลซึ่งปัจจุบันถือว่าเป็นการปฏิบัติโดยชาติ ที่จริงวัฒนธรรมเน้นบุคคลในรูปแบบบริสุทธ์ค่อนข้างหายาก แต่ก็อาจจะยังมีหลงเหลืออยู่ในบางโรงเรียน ทำให้อธิบายได้ว่าทำไมผู้จัดการบางคนยังไม่กล้าที่จะตักเตือนพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานบางคนแม้ว่าการทำงานของบุคคลนั้นอยู่ในระดับที่ยังยอมรับไม่ได้

วัฒนธรรมแบบเอกัตบุคคล

ในวัฒนธรรมเช่นนี้คนจะทำงานแบบต่างคนต่างทำ มีความร่วมมือและแลกเปลี่ยนแนวคิดน้อยมาก และไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผู้ปฏิบัติงาน คนที่ใช้วัฒนธรรมนี้หลีกเลี่ยงนวัตกรรมและไม่มีการยอมรับแนวคิดใหม่ๆ แต่ละบุคคลไม่เสาะหาหรือยอมรับความช่วยเหลือแรงจูงใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนมีน้อย แม้ว่าแต่ละบุคคลจะมีความคาดหวังของตนในระดับสูง เมื่อมีการประชุมจะไม่ค่อยมีผู้เสนอความคิดเห็น และปฏิสัมพันธ์สังคมมีน้อยมาก ความเสียหายจะเกิดในโรงเรียนใหญ่ที่หมวดวิชาไม่มีความมั่นคง และการประชุมคณาจารย์ก็เสียเวลาเปล่า ในโรงเรียนเช่นนี้วัฒนธรรมแบบเอกัตบุคคลจะเกิดขึ้น

วัฒนธรรมแบบเกาะกลุ่ม

ในวัฒนธรรมแบบเกาะกลุ่มครูจะมีความผูกพันกับกลุ่มของตนเท่านั้น กลุ่มแตกแยกกันและแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม หมวดวิชาจะมีลักษณะคล้ายรัฐต่างๆ มีวัฒนธรรมรองที่เห็นเด่นชัด ทำให้การทำงานที่ยึดวัฒนธรรมร่วมกันเป็นไปได้อย่างยากลำบาก ไม่มีการสื่อสารกัน

ระหว่างกลุ่ม และมีแนวโน้มที่จะนึกถึงสมาชิกในกลุ่มอื่นในแง่ลบ ทำให้มีปัญหาเรื่องตารางเวลา ห้องเรียน ทรัพยากรอื่นๆ และระบบการสอน ในโรงเรียนที่มีวัฒนธรรมแบบเกาะกลุ่ม การริเริ่มทำกิจกรรมใดๆ เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จเป็นสิ่งยากยิ่ง

วัฒนธรรมแบบร่วมมือ

โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมการร่วมมือจะมีวิสัยทัศน์ที่เด่นชัดและร่วมมือกันหาคำนิยามและจุดมุ่งหมายของโรงเรียน มีการทบทวนการตรวจสอบวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ เสียงของครูมีพลัง ความเห็นไม่ตรงกันมีมาก แต่ครูได้รับมอบความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างเต็มที่ และมีความน่าเชื่อถือ การสอนแบบทีมและการเตรียมงานร่วมกันเป็นเรื่องปกติ ผู้สอนเต็มใจเป็นผู้เรียน และมีปณิธานที่จะพัฒนาอาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง ทีมจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คนทำงานเชื่อใจและเปิดเผยต่อกันอย่างดียิ่ง ไม่มีการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด การพูดคุยหยอกล้อเล่าเรื่องขบขันและการฉลองในโอกาสต่างๆ สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจซึ่งกันและกัน

เมื่อเราจะพิจารณาเลือกใช้วัฒนธรรมที่กล่าวมานี้ น่าจะต้องนึกถึงคำถามต่อไปนี้

เราเห็นว่าองค์กรที่เราทำงานอยู่ใช้วัฒนธรรมแบบใดในการทำงาน

มีวัฒนธรรมมากกว่าหนึ่งวัฒนธรรมในองค์กรได้หรือไม่

วัฒนธรรมใดก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด

วัฒนธรรมแต่ละวัฒนธรรมมีผลต่อนักเรียนอย่างไร

วัฒนธรรมโรงเรียนแบบใดก่อให้เกิดจริยธรรมในโรงเรียนได้มากที่สุด

ผู้จัดการระดับกลางช่วยทำให้วัฒนธรรมโรงเรียนเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

โรงเรียนที่แน่ใจว่าจะประสบความสำเร็จในวงการศึกษาคือโรงเรียนที่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมแบบภารกิจและวัฒนธรรมแบบสโมสรจะเหมาะสมกับสภาพเช่นนี้ อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์ทำให้รู้ว่าวัฒนธรรมแบบสโมสรจะไม่สามารถดึงเอาส่วนที่ดีที่สุดออกมาจากบุคคลทั้งหมดได้ แม้ว่ายุคของวัฒนธรรมแบบเน้นบุคคลที่ได้เอ่ยถึงข้างต้นจะผ่านพ้นไปแล้ว ยังมีผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจำนวนหนึ่งพยายามให้อิสระแก่บุคลากรของตนให้ทำงานอย่างมีเป้าหมายและมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ที่เด่นชัดเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมแบบพลวัต วัฒนธรรมความร่วมมือเป็นแบบที่ได้ผล ตรงตามข้อมูลที่ได้มาจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และเป็นแบบที่ได้รับการเสนอแนะให้ใช้ในปัจจุบันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียน โดยให้มีการฝึกการจัดการด้านการบริหารเพื่อประสิทธิผลดังกล่าว

หัวใจของวัฒนธรรมแบบร่วมมือ คือ ต้องเชื่อว่าโรงเรียนจะพัฒนาได้ก็ต่อเมื่อมีความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์จากทุกฝ่าย การแบ่งแยกที่มีอยู่ในบางโรงเรียนระหว่าง ‘ผู้จัดการ’ กับ ‘ครู’ ต้องกำจัดให้หมดสิ้น เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการใช้ความเชี่ยวชาญของตนเพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ ‘มอบความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างเต็มที่’ เช่นนี้ก่อให้เกิดปณิธานและวิถีที่ครูทุกคนไม่ว่าจะมีตำแหน่งใดร่วมลงมือกันใช้ความเชี่ยวชาญและความกระตือรือร้นที่จะขับเคลื่อนโรงเรียนไปข้างหน้าร่วมกัน

ลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพคือ การจัดการไม่ได้เป็นภาระเฉพาะของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดของสายการบริหารในองค์กร แต่อยู่ที่ความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน วัฒนธรรมที่อ้างว่าผู้บริหาร (หรือผู้ช่วยผู้บริหาร) มีหน้าที่จัดการและครูมีหน้าที่สอนไม่เอื้อให้เกิดการพัฒนาที่มีประสิทธิผล (Hargreaves and Hopkins 1991)

ถ้านำแนวคิดนี้เชื่อมโยงกับวิธีการจัดการที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 เห็นได้ชัดเจนว่าแนวคิดของพวกไวต์เฮดเดียนจะทำให้วัฒนธรรมแบบร่วมมือเกิดผลสำเร็จ ผู้ร่วมงานหรือบุคลากรต้องได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่า มีความเป็นนักวิชาชีพ และต้องคิดว่าบุคคลเหล่านี้ต้องการทำสิ่งที่ดีที่สุดในให้นักเรียนของตน แต่ไม่ได้หมายความว่า จะปล่อยให้เพื่อนร่วมงานทำไปตามสภาพและตามใจของตน ดังที่ทราบแล้วจากบทที่หนึ่งว่าโรงเรียนที่เน้นเรื่องคุณภาพต้องมีกลไกตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงานของครูและสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน โรงเรียนที่มีคุณภาพและจริยธรรมที่เด่นชัดมักจะมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีวิธีการและการควบคุมดูแลในสัดส่วนที่สมดุลกับความเป็นอิสระของทั้งผู้สอนและผู้เรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนและประสิทธิผล

ในค.ศ. 1993 ได้มีการจัดทำรายงานเสนอกระทรวงศึกษาธิการ เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสำรวจโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 24 โรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนเหล่านั้นให้ความคิดเห็นว่าสิ่งต่อไปนี้ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และจะช่วยให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีต่อโรงเรียน

นักเรียนมีบทบาทและส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียน และมีความคาดหวังในระดับสูงทั้งด้านพฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์ มีบรรยากาศเปิดกว้าง บุคลากรมีคารวธรรม และสามารถพูดเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพตนได้อย่างเปิดเผย บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน

บุคลากรทุกคนเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน ผู้บริหารมีเวลาให้แก่บุคลากรทุกคน และมีวิธีให้คำปรึกษาแบบ ‘ฟังอย่างตั้งใจ’

ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรทั้งทีมและแสดงความยินดีต่อสัมฤทธิ์ผลนั้นๆ

ทีมผู้บริหารอาวุโสมอบหมายภาระงานและมอบความรับผิดชอบ และการตัดสินใจอย่างเต็มที่ให้แก่บุคลากร แต่ในขณะเดียวกันก็มีการกำกับควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านี้

ทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการตัดสินใจและบันทึกเป็นนโยบาย

บุคลากรที่ประสบปัญหาได้รับความช่วยเหลือ

บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าและความคิดเห็นของตนได้รับการพิจารณาอย่างแท้จริง

บุคลากรทุกคนได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาวิชาชีพของตน

มีการตัดสินใจร่วมกัน

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ แต่จุดต่างๆ ที่กล่าวข้างต้นมีประโยชน์ในการนำเราไปสู่การสรุปที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ข้อสรุปที่มีประโยชน์ยิ่ง ก็ของ Ainscow (1994) ซึ่งเสนอว่า “วัฒนธรรมโรงเรียนที่จะเอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนคือ วัฒนธรรมแบบร่วมมือ มีความคาดหวังในตัวผู้เรียนและผู้สอนสูง แสดงให้เห็นคุณค่าของการแสดงความเห็นร่วมกันและสนับสนุนสิ่งแวดล้อมที่มีระเบียบและมีความปลอดภัยมั่นคง” ลักษณะเหล่านี้จะพบได้ในโรงเรียนที่ตั้งใจใช้การจัดการแบบร่วมมือในองค์กร อย่างไรก็ตาม ลักษณะเหล่านี้ยังไม่ประกันอย่างแน่นอนว่าบุคลากร “ทุกคนในโรงเรียนจะมีแรงจูงใจให้มีส่วนร่วมและเป็นผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่บุคลากรกลุ่มที่เป็นผู้ทำงานอย่างจริงจัง” จะมีลักษณะเป็น **กลุ่มพลังทำงานที่สำคัญยิ่ง (critical mass)**

ข้อมูลอีกส่วนหนึ่งที่แสดงถึงวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมาจากผลงานของ Sammons *et al.* (1995) ที่ได้รับมอบหมายจากสมศ. ให้รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องของโรงเรียนนานาชาติที่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในสหราชอาณาจักร อเมริกาเหนือ และเนเธอร์แลนด์ ขณะนี้ได้รับมอบหมายให้ประเมินว่าแม้ว่าใช้แนวการศึกษาที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ แต่โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะโดดเด่นที่คล้ายคลึงกัน ขณะทำงานนี้ได้สรุปลักษณะเด่นเฉพาะ 11 ลักษณะ ที่พบในโรงเรียนที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกประเทศที่ทำการศึกษาดังนี้

ความเป็นผู้นำด้านวิชาชีพช่วยกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม
วิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันได้มาจากการประชุมปรึกษา
และร่วมมือกัน

สิ่งแวดล้อมทางการเรียนเป็นระเบียบ
จุดมุ่งหมายอยู่ที่ผลสัมฤทธิ์
สอนอย่างมีจุดมุ่งหมาย
ความคาดหวังสูง
ให้การสนับสนุนสิ่งที่เป็นประโยชน์
การกำกับควบคุมดูแลความก้าวหน้ามีประสิทธิภาพ
การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของผู้เรียน
การมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครอง
เน้นการพัฒนานุเคราะห์

จะเห็นได้ว่ามีหลักฐานยืนยันว่าวัฒนธรรมแบบร่วมมือก่อให้เกิดความสำเร็จในโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างแน่นอน ในเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการ วัฒนธรรมแบบร่วมมือมีความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหารที่ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาและเสนอความคิดเห็น

การบริหารจัดการโดยให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาและเสนอความคิดเห็น (Collegiality)

คือรูปแบบการจัดการที่องค์กรเป็นผู้กำหนดนโยบายและตัดสินใจ โดยผ่านกระบวนการพูดคุยปรึกษาเพื่อนำไปสู่ข้อยุติ อำนาจจะกระจายไปยังสมาชิกบางส่วนหรือทุกคนในองค์กรที่เข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์กรตรงกัน (Bush 1994)

ผู้จัดการระดับกลางที่ทำงานในโรงเรียนที่ได้พัฒนาแนวทางปฏิบัติเช่นนี้ได้เปรียบในข้อที่ว่าเพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่ในทีมจะยอมรับการทำงานแบบทีม มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำงานด้วย

จุดมุ่งหมายเดียวกัน แต่ไม่ได้หมายความว่าเพื่อนร่วมงาน ‘ทุกคน’ จะต้องมียุทธศาสตร์เช่นนี้ ผู้จัดการที่ไม่ได้ทำงานในโรงเรียนที่ใช้วัฒนธรรมความร่วมมือแบบมีการปรึกษาหารือกัน อาจประสบความยากลำบากในการพยายามให้ทีมทำงานด้วยวิธีใหม่ แต่การพยายามเปลี่ยนแปลงแนวคิดว่า ‘ที่นี่เราทำงานกันแบบนี้’ อาจจะพอมีทางเป็นไปได้ วิธีการทำให้ผู้จัดการสามารถเริ่มให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้เปลี่ยนวิธีทำงานอยู่ในบทที่ 4

กรณีศึกษา

ต่อไปนี้เป็นบทที่ตัดตอนมาจากบทความเกี่ยวกับครูใหญ่ที่มีตัวตนจริง ลองอ่านแล้วพิจารณาวิเคราะห์คำถามที่ตามมา

กรณีที่ 1

ในค.ศ. 1996 โรงเรียนไรดิงส์ ในฮาลิแฟกส์ ตกเป็นข่าวพาดหัวว่า ‘โรงเรียนจากนรก’ โรงเรียนนี้มีปัญหาขนาดหนักและรุนแรงขนาดต้องปิดโรงเรียนเป็นการชั่วคราวและเปิดดำเนินการใหม่โดยการบริหารจัดการของปีเตอร์ คลาร์ก (Peter Clarke) ซึ่งขอขอย้ายตัวมาจากโรงเรียนในความดูแลของรัฐ มาร่วมงานกับแอนนา ไวต์ (Anna White) ต่อมานางไวต์ได้รับตำแหน่งเป็นครูใหญ่ของโรงเรียนไรดิงส์ ซึ่งได้รับอนุญาตให้พ้นจากการควบคุมพิเศษในปี 1998 ในการให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นชื่อ อีฟนิง เคอร์เรียร์ (Evening Courier) นางไวต์ได้ตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดของรัฐบาลที่ต้องการสร้างทีม ‘ผู้บริหารระดับดีเยี่ยม’ ให้รับภาระแทนหัวหน้าบริหารจัดการกลุ่มโรงเรียนต่างๆ ดังนี้

“ดิฉันไม่เชื่อว่าแนวคิดที่ใช้ผู้บริหารระดับดีเยี่ยมเป็นผู้บริหารกลุ่มโรงเรียนเป็นแนวคิดที่คิดอย่างรอบคอบแล้ว โรงเรียนที่ดียอดเยี่ยมไม่ได้มาจากผู้บริหารระดับดีเยี่ยม แต่มาจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรและนักเรียนระดับเหนือชั้น ที่ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ และรู้จักคุณค่าของตน ดิฉันไม่คิดว่าใครคนใดคนหนึ่งจะเข้าแก้ปัญหาให้โรงเรียนได้ พวกเราคงให้วิสัยทัศน์และแนวคิดที่ใหม่ๆ เราสามารถตั้งเป้าประสงค์และบริหารให้ดูเป็นตัวอย่าง แต่เหนือสิ่งอื่นใดเราต้องทำโรงเรียนให้มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทุกคนทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์นั้น (Halifax Evening Courier)

การวิเคราะห์

แอนนา ไวต์ ชอบวัฒนธรรมแบบใดมากกว่า
กลับไปดูบทที่ 1 และพิจารณาคำพูดของปีเตอร์ คล้าก เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารจัดการระดับกลาง ความคิดเห็นของปีเตอร์ คล้าก คล้ายคลึงกับแนวคิดของแอนนา ไวต์หรือไม่
แนวคิดของนางไวต์มีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรอย่างไร

พิจารณาว่าทำไมผู้บริหารจัดการระดับกลางน่าจะทำงานกับครูใหญ่ที่เชื่อในวิธีการของวัฒนธรรมแบบร่วมมือดีกว่าทำงานกับครูใหญ่ที่ชอบวัฒนธรรมแบบอื่นๆ

กรณีที่ 2

โจน แซลลิส (Joan Sallis) กล่าวถึงกรณีที่ครูใหญ่พยายามนำวัฒนธรรมแบบใหม่เข้ามาใช้ในโรงเรียน แต่ในระหว่างการทำงาน เพื่อน

ร่วมงานหมดความเคารพนับถือ เรื่องเริ่มต้นเมื่อ ดร. เอ็กซ์ (Dr. X) ได้รับการแต่งตั้งเป็นครูใหญ่

แม้ว่าจะเป็นคนที่ทำอะไรต้องให้เห็นผล แต่ดร. เอ็กซ์ รู้ปัญหาใหญ่ ๆ ของเขตเมืองชั้นในและเชื่อมั่นในการศึกษาแบบเปิดโอกาสให้เด็กทุกระดับความสามารถ อย่างไรก็ตามเขาค่อนข้างจะตกใจเมื่อพบว่าปัญหาใหญ่และแก้ไขยากคือ การสอนนักเรียนทุกชั้นทุกวิชาที่มีความสามารถแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามเขาทำใจรับสภาพดังกล่าวมาเป็นเวลา 6 เดือน หลังจากศึกษารูปแบบของการสอนให้ได้ผลโดยละเอียดและเทียบกับข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสามารถของผู้เรียนที่เขาได้ทั้งหมด เขาแน่ใจว่าโรงเรียนไม่ได้ช่วยให้เด็กเรียนหนังสือได้ดีเลย เขาจึงประกาศว่าตั้งแต่เดือนกันยายนเป็นต้นไปจะกำหนดทิศทางการจัดชั้นเรียนโดยยึดระดับความสามารถของเด็กในทุกวิชาที่สอน

คณะครูและบุคลากรโครมมากที่มีการตัดสินใจเช่นนี้และรู้สึกโกรธหนักขึ้นไปอีกที่ประกาศโดยไม่มีการปรึกษาหารือกันก่อน บรรดาครูพูดกันว่าต้องใช้มาตรการประทัวงแบบเดียวกับที่ทำในโรงงานอุตสาหกรรม อาจารย์ใหญ่อธิบายว่าการทำเช่นนี้เป็นการจัดการภายในอย่างเดียวกับการจัดการชั้นเรียนและการบริหารหลักสูตรที่เคยทำมาโดยตลอด ผู้ว่าการรัฐรับทราบเรื่องนี้และรู้ว่าโดยปกติอาจารย์ใหญ่มีอำนาจที่จะทำได้ แต่ปัญหาอยู่ที่ว่าการเปลี่ยนแปลงเรื่องใหญ่และเปลี่ยนแปลงขนาดนี้จะกระทบครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างมาก แต่อาจจะทำได้โดยใช้หน่วยงานระดับสูงหรือระดับหัวหน้าร่วมกันดำเนินงาน การทำเช่นนี้ควรมีการตัดสินใจร่วมกัน

การโต้แย้งดำเนินอยู่พอประมาณ แต่เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง ดร. เอ็กซ์ตระหนักถึงความเป็นจริงและยอมรับว่าการเปลี่ยนเช่นนี้จะ

เกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากรัฐบาล เขาจึงประกาศว่าจะปรึกษาหารือกันอีกครั้งก่อนจะตัดสินใจ (Managing Schools Today, September 1997)

การวิเคราะห์

ก่อนที่ ดร. เอ็กซ์จะเข้ามารับหน้าที่อาจารย์ใหญ่ วัฒนธรรมในโรงเรียนนี้เป็นวัฒนธรรมประเภทใด
ดร. เอ็กซ์ใช้การบริหารจัดการแบบใด เมื่อประกาศว่าจะไม่ให้นักเรียนที่มีระดับความสามารถต่างกันเรียนรวมกัน
ผลกระทบในด้านขวัญและกำลังใจของครูผู้สอนจะเป็นอย่างไร ถ้าใช้วิธีการแบบนี้
น่าจะใช้วัฒนธรรมในโรงเรียนแบบใดที่เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน โดยคนทำงานไม่ต้องเผชิญหน้ากัน
ดร. เอ็กซ์ควรจัดการกับสถานการณ์เช่นนี้อย่างไรให้ดีกว่าที่ได้ทำไป
บทเรียนที่ผู้บริหารจัดการระดับกลางเรียนรู้จากกรณีนี้มีอะไรบ้าง

สรุป

สถาบันทุกประเภทมีวัฒนธรรมหรือ ‘วิธีการทำงาน’ ที่แตกต่างกันออกไป โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ไม่นานมานี้ นักวิจัยระบุว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีหลายรูปแบบ และมีข้อมูลมากมายที่สนับสนุนว่าโรงเรียนมัธยมที่ใช้วิธีการให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการได้ผลดีที่สุด จึงได้รับการสนับสนุนให้ใช้วิธีการดังกล่าวปรับปรุงให้โรงเรียน

ประสบความสำเร็จ และมีกรณีตัวอย่างของโรงเรียนที่ประสบปัญหาสามารถกลับมาดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้วิธีที่ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมให้ความเห็นและคำปรึกษาจะนำไปสู่วัฒนธรรมของการร่วมมือและการให้ทุกคนสามารถทบทวน วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน และมีพัฒนาการด้านวิชาชีพของตน ครูที่ทำงานในวัฒนธรรมแบบร่วมมือจะมีอิสระในการทำงานตามความเหมาะสม มีความยืดหยุ่นและความรับผิดชอบภายในกรอบของการกำกับ ควบคุม ดูแล และประเมินผลงานของตน มีการพูดคุยปรึกษากันเรื่องการพัฒนาการเรียนการสอน และนักเรียนมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือนี้เช่นกัน

เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จในวัฒนธรรมแบบนี้ ผู้จัดการระดับกลางต้องเป็นสมาชิกทีมที่ดี ให้การสนับสนุนและสามารถวิเคราะห์ตนเองอย่างรอบคอบและไตร่ตรอง และไม่หวั่นเกรงต่อการมอบความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างเต็มที่ให้เพื่อนร่วมงานในทีมของตน ผู้จัดการไม่ควรกังวลเรื่องสถานภาพสายการบังคับบัญชาและอำนาจที่อยู่ในลักษณะงานนั้นๆ และต้องกระจายงานให้เหมาะสมและภาคภูมิใจที่ทำให้ผู้อื่นในทีมเติบโตและพัฒนา ผู้จัดการที่ทำงานในโรงเรียนที่ไม่มีลักษณะการทำงานแบบร่วมมือสามารถทำอะไรได้มากเช่นกัน ถ้าได้รับคำแนะนำปรึกษาอันมีตรจากในทีม อย่างไรก็ตามครูบางคนที่ไม่คุ้นเคยกับการทำงานอันมีตรเช่นนี้อาจจะลุกขึ้นต่อสู้ทดลองใช้วิธีการใหม่นี้ ในขณะที่บางคนอาจรู้สึกกลัว ลังเล และต้องการความช่วยเหลือในกรณีที่ต้องเป็นอิสระไม่พึ่งพาผู้อื่นอย่างที่เคยเป็นมา

4

การดึงศักยภาพของ บุคคลออกมาใช้

เกริ่นนำ

ช่วงที่ผมกำลังฝึกวิชาชีพครู คือ ประมาณปี 1976-1980 เราพูดคุยปรึกษากันอยู่นานว่าเราจะให้การศึกษาที่ดีที่สุดแก่เยาวชนได้อย่างไร สำนักความคิดหนึ่งเห็นว่าควรมองเยาวชนว่าเป็นหม้อว่างเปล่าที่รอคอยการเติมความรู้ที่ครูคิดว่ามีคุณค่ามีประโยชน์ให้เต็ม เนื่องจากเชื่อมั่นว่าครูซึ่งมีทั้งการศึกษาและประสบการณ์ย่อมมีอำนาจที่จะตัดสินใจว่าอะไรดีที่สุดสำหรับนักเรียนของเรา แต่แนวคิดเช่นนี้มีผู้โต้แย้ง เพราะเห็นว่านักเรียนเป็นต้นไม้ที่ยังเติบโตไม่เต็มที่ ถ้าเราจัดสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ต้นไม้จะพัฒนาไปตามธรรมชาติ และจะเปล่งประกายความงามออกมาเต็มที่เมื่อถึงเวลาเหมาะสม ถ้ามีการตัดกิ่งตกแต่งมากเกินไป จะทำให้การพัฒนาช้าลง สิ่งที่สำคัญคือการกระตุ้น ไม่ใช่การบังคับควบคุม

การโต้แย้งถกเถียงกันเช่นนี้ ถ้ามองอย่างผิวเผินจะแบ่งออกเป็น 2 ขั้ว ตามที่สือมวลชนกล่าวถึง คือมีวิธีสอนเด็กอยู่ 2 วิธีคือ ‘วิธีแบบดั้งเดิม’ (traditional) และ ‘วิธีแบบก้าวหน้า’ (progressive) ครูในบางโรงเรียนมองว่าทั้งสองขั้วเป็นทางเลือกระหว่างการเรียนแบบ ‘ไม่มีส่วนร่วม’ (passive) และ ‘การเรียนแบบมีส่วนร่วม’ (active) อย่างไร

ก็ตาม มีการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายภายในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะหลังจากได้มีการนำหลักสูตรแห่งชาติและการตรวจสอบโรงเรียนเข้ามาใช้ การที่ครูจะยึดปฏิบัติตามวิธีใดวิธีหนึ่งอย่างเหนียวแน่น จึงเป็นไปได้ การเรียนการสอนในชั้นเรียนที่ดีต้องนำทั้งสองวิธีมารวมกัน ครูที่ประสบความสำเร็จต้องแยกแยะระหว่างชั้นเรียนกับตัวนักเรียนแต่ละคน แล้วทำให้เกิดความสมดุลขึ้นในการเรียน

มีความคล้ายคลึงกันมากระหว่างการสอนที่ประสบความสำเร็จซึ่งทำให้เด็กพัฒนาไปด้วยดี กับการจัดการที่มีประสิทธิภาพซึ่งช่วยให้สมาชิกในทีมได้พัฒนาความชำนาญและศักยภาพของตน ในขณะที่เดียวกัน ผู้นำทีมในโรงเรียนต้องยอมรับความแตกต่างที่ว่า แม้แผนการสอนจะช่วยให้ผู้เรียนมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ แต่มิได้หมายความว่า จะใช้วิธีการเดียวกันนั้นในการหล่อหลอมเพื่อนร่วมงานได้ โดยแท้จริงแล้วยังคงมีผู้จัดการแบบอัตตาธิปไตยที่ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานเสมือนเขาเป็นหม้อที่ว่างเปล่า และผู้จัดการแบบตามสบายบางคนยังคงจินตนาการว่าเพื่อนร่วมทีมจะพัฒนาสิ่งใด ๆ ได้อย่างน่าอัศจรรย์ใจ ถ้าปล่อยให้เขาได้ทำงานโดยลำพัง

ผู้จัดการระดับกลางควรถือว่าการช่วยให้เพื่อนร่วมงานได้พัฒนาวิชาชีพเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของตน ครูที่มีประสิทธิภาพมักเข้าถึงความต้องการของนักเรียนเพื่อวางแผนการเรียนรู้ให้เขา และผู้จัดการที่ดีมักมีความคิดที่ละเอียดรอบคอบเกี่ยวกับความต้องการของทีมงาน เพื่อจะได้ช่วยพัฒนาทักษะและความสามารถ ที่เห็นได้ชัดเจนคือ ครูใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงานมักมีความต้องการที่แตกต่างจากครูที่มีประสบการณ์แล้วซึ่งมีสัญญาณว่าจะเกษียณก่อนครบอายุ ผู้จัดการระดับกลางไม่ควรมีเพียงความตระหนักในเรื่องนี้เท่านั้น แต่ควรปฏิบัติตามนั้นให้ได้ และก่อนที่

จะทำได้เช่นนั้น ผู้นำทีมต้องทำความเข้าใจว่าสิ่งใดบ้างที่จะจูงใจเพื่อนร่วมงานได้ และพยายามพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการบริหารบุคลากรในทีมอย่างเต็มที่ หากเป็นครู ควรจะต้องจัดการชั้นเรียนให้ดีและสร้างวินัยในชั้นเรียนให้เกิดขึ้น ก่อนที่จะหันความสนใจไปยังสิ่งอื่น

สิ่งที่จูงใจคนคืออะไร

นักจิตวิทยาและสังคมวิทยาสร้างทฤษฎีขึ้นหลายทฤษฎีเพื่ออธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งที่จูงใจให้คนทำงาน หลายปีที่ผ่านมาบริษัทต่างๆ ได้ทดลองเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของการทำงาน ให้รางวัลเป็นเงินเมื่อได้ผลผลิตสูงขึ้น และใช้วิธีลงโทษและให้รางวัลในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อสิ่งที่ดีที่สุดในใจของลูกจ้างแต่ละคนออกมา ในแวดวงการศึกษา การนำตารางผลสัมฤทธิ์ของการทดสอบระดับชาติและผลการสอนเป็นตัววัด ทำให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่แยกระดับความสามารถของนักเรียน และดูเหมือนแนวคิดการปรับค่าจ้างงานบางประเภทให้พิจารณาจากการปฏิบัติงาน อาจนำมาใช้ในวงการศึกษาในอนาคตอันใกล้แน่นอน เป็นไปได้ว่าการประเมินครูเป็นประจำและการสอนเด็กตามระดับความสามารถจะช่วยทำให้ผลการเรียนการสอนดีขึ้น โดยเฉพาะในวิชาที่สามารถวัดผลได้ง่าย แต่อย่างไรก็ดี การใช้วิธีนี้ไม่ได้ก่อให้เกิดความผูกพันต่อโรงเรียนเสมอไป และยังมีผลในทางตรงกันข้าม กล่าวคือครูไม่อุทิศเวลาให้กิจกรรมของโรงเรียน ซึ่งจะนำมาประเมินไม่ได้ง่ายนักอีกด้วย ผู้จัดการระดับกลางจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งวิธีประเมินตามจุดประสงค์ (ดูบทที่ 10) แต่ยังมีวิธีอื่นอีกมากที่สามารถจูงใจเพื่อนร่วมงาน

ในวงการธุรกิจ บริษัทต่างๆ หันมาให้ความสำคัญกับการทำให้ลูกจ้างมีความจงรักภักดีต่อบริษัท เช่น ‘โครงการลงทุนด้านทรัพยากร

มนุษย์’ พยายามหาวิธีการทำให้เห็นว่ามนุษย์มีค่า บริษัทเริ่มมี/บริหาร
ของบริษัทและลูกจ้างได้รับการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน
วิสัยทัศน์ และช่วยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางร่วมกันไว้ โรงเรียน
เริ่มใช้เทคนิคเหล่านี้ เพื่อช่วยให้เกิดการวางจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและ
ทุกคนมีส่วนร่วมเช่นกัน ในโรงเรียนครูเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง และการ
มีความจงรักภักดีมีความสำคัญยิ่งในการก่อให้เกิดการริเริ่มใหม่ๆ

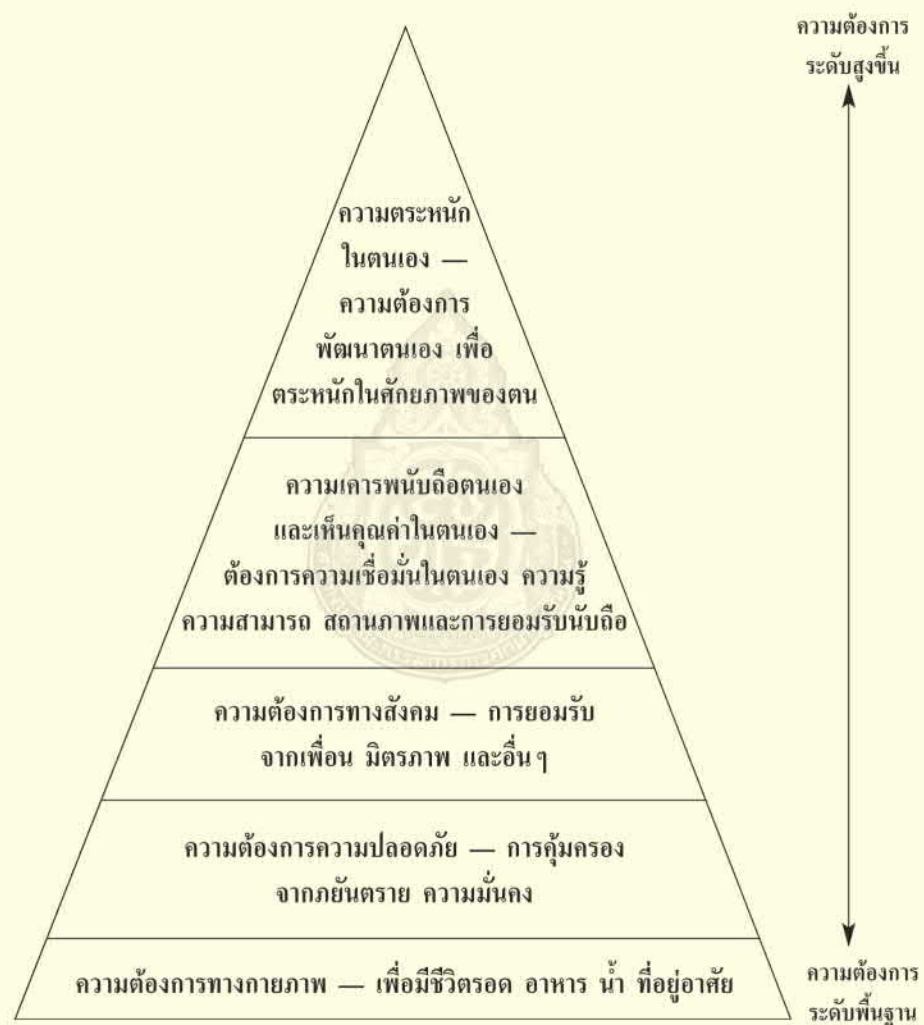
ในบรรดาทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นที่
พัฒนาได้ และสามารถจูงใจให้ไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการได้
การไปถึงเป้าหมายที่ปรารถนาอยู่ในกำมือของบุคคลกลุ่มนี้ และอยู่
ที่วิธีบริหารจัดการ... ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และ
การบริหารจัดการระดับดีเยี่ยม (Richards and Morgan 1989)

ดังนั้น จึงมีความสำคัญยิ่งที่จะให้ครูร่วมมือในการช่วยจัดการ
วางรูปแบบของโรงเรียนและทำให้ครูแน่ใจว่าตนมีคุณค่าและมีความ
เชี่ยวชาญระดับสูง ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 และ 3 วิธีการของผู้นำ
แบบประชาธิปไตยและวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือมักจะก่อให้เกิด
ความสำเร็จและทำให้ครูตั้งใจทำงานมากกว่าการบริหารจัดการแบบ
อื่นๆ ซึ่งส่วนหนึ่งอธิบายได้โดยใช้แนวคิดของอับราฮัม มาสโลว์
(Abraham Maslow)

มาสโลว์สร้างทฤษฎีซึ่งใจที่ให้นุ่งไปสู่สิ่งอื่นมากกว่าสนใจแค่
เรื่องเงินและสิ่งแวดล้อมในการอธิบายพฤติกรรมของลูกจ้าง แม้ว่า
ทฤษฎีนี้คิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1950 แต่ยังมีสิ่งที่น่ากล่าวถึงอีกหลาย
ประการ และสามารถใช้อธิบายว่าทำไมครูเป็นจำนวนมากจึงทำงานหนัก
อย่างที่ทำอยู่ทั้งๆที่ได้รับเงินเดือนตอบแทนน้อย มาสโลว์กล่าวว่ามนุษย์

มีความต้องการตอบสนองหลากหลาย โดยเรียงมาในรูปของลำดับความจำเป็นหรือความต้องการ มาสโลว์กล่าวว่าความต้องการพื้นฐานจำต้องได้รับการตอบสนองก่อนความจำเป็นในอันดับสูงๆ จะเริ่มมีความสำคัญ (ดูรูปที่ 4.1) ความต้องการอันดับที่ต่ำที่สุดคือความต้องการด้านกายภาพ เช่น ความหิว ความกระหาย และความอบอุ่น ในหลายๆ กรณีคนที่มีความสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้เมื่อมีเงินใช้จ่าย เมื่อพูดถึงความต้องการด้านความปลอดภัย มาสโลว์อ้างว่าในสังคมปัจจุบัน ความต้องการนี้เป็นเพียงตัวกระตุ้นในช่วงเวลาวิกฤตเมื่อมีสิ่งคุกคามความปลอดภัยหรือคุกคามชีวิต เช่น ไฟไหม้ ภัยธรรมชาติ อาชญากรรมที่มากขึ้น และสถานการณ์ฉุกเฉินอื่นๆ อย่างไรก็ตามความต้องการด้านสังคมทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นในที่ทำงานเพราะคนส่วนใหญ่ต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คนทำงานไม่ได้ไปทำงานตามชั่วโมงทำงานเพื่อหาเงินให้พอที่จะหาความสุขในช่วงนอกเวลางานเท่านั้น ถ้างานตอบสนองความต้องการทางสังคมแล้ว อันดับสูงขึ้นไปคือต้องการความเคารพและภูมิใจในตนเอง การที่คนจะมีความเคารพและภูมิใจในตนเองจำเป็นต้องมีความรู้สึกร่วมกันที่ได้รับความเคารพเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีความเคารพและภูมิใจในตนเอง บุคคลจะเกิดความเชื่อมั่นและมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มาสโลว์ระบุไว้ว่า *การตระหนักในคุณค่าของตนเอง* เป็นอันดับสูงสุดของการพัฒนาและไม่ใช้ทุกคนจะพัฒนาไปถึงจุดนี้ได้ จากประสบการณ์ของผม การตระหนักในคุณค่าของตนเองคือ ความต้องการพัฒนาตนเองและการตระหนักในศักยภาพของตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่กระตุ้นครูจำนวนหนึ่งมุ่งไปข้างหน้าอย่างแน่อน เราอาจจะสรุปเช่นนี้ไม่ได้เสมอไป แต่ครูจำนวนมากที่ผมพบไม่ค่อยเป็นประเภทวัตถุนิยม และแรงจูงใจมักจะมาจากความต้องการ

ที่จะทำงานให้เต็มศักยภาพทั้งของตนและของนักเรียนโดยแท้จริง
มากกว่าทำเพื่อผลตอบแทนทางการเงิน



รูปที่ 4.1 แนวคิดของมาสโลว์เกี่ยวกับลำดับความต้องการของมนุษย์

จงใจผู้อื่นโดยทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

ลำดับความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์แสดงให้เห็นว่าคนเรามีแรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการหลายหลาก และอาจมีแรงจูงใจที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละช่วงชีวิต อย่างไรก็ตามลำดับความสำคัญในระดับสูงทำให้เราเข้าใจเรื่องแรงจูงใจของคนอย่างลึกซึ้ง และเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการวางกฎระเบียบทั่วไปในการฝึกปฏิบัติงานสำหรับผู้จัดการ ถ้าเป็นดังที่มาสโลว์กล่าวไว้จริงว่ามนุษย์อยากได้การยอมรับจากกลุ่มคนใกล้ชิด รวมทั้งความภูมิใจในตนเอง และความเคารพตนเอง เป็นสิ่งที่ถูกต้อง ผู้จัดการควรต้องพิจารณาพฤติกรรมของตนที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่ามีผลต่อความเคารพนับถือ ความตระหนักในคุณค่าของตนเอง และความภูมิใจในตนเองหรือไม่ การได้รับฟังบรรดาครูบ่นวิธีที่ผู้จัดการปฏิบัติกับตน ทำให้ทฤษฎีของมาสโลว์มีน้ำหนักยิ่งขึ้น และยังทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความร่วมมือ

(กล่าวถึงในบทที่ 3)

ข้อความข้างล่างนี้เป็นลักษณะของครูส่วนใหญ่ แต่ครูที่ผมพบและมีโอกาสทำงานด้วยไม่ได้มีลักษณะเช่นนี้ทุกคน

ครูชอบให้มีการปรึกษาหารือกันว่าตนต้องทำอะไรบ้าง เพียงแค่แจ้งให้ทราบว่าจะต้องปฏิบัติงานอย่างไร ไม่ทำให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของนโยบายบางนโยบาย

ครูชอบผู้จัดการที่เต็มใจรับฟัง - ความรู้สึกที่ว่าความคิดเห็นของตนไม่มีความสำคัญเป็นสิ่งที่ทำลายความตั้งใจหรือแรงจูงใจ

ครูชอบให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและเป็นผู้เชี่ยวชาญ การถูกมองว่าเป็นตัวจักรเล็กๆ ในเครื่องยนต์ที่ใช้ฟันเฟืองอันอื่นแทนได้ ไม่ก่อให้เกิดความภูมิใจในตนเอง

ครูมีการตอบสนองอย่างดีถ้าผู้จัดการแสดงความเห็นใจ ผู้จัดการที่ใช้อำนาจอยู่ตลอดเวลาทำให้ครูทำงานไม่ได้ผล ครูทำงานได้ดีถ้าทำงานแล้วรู้สึกสนุกและรู้สึกไม่เครียด ผู้จัดการที่สามารถส่งเสริมสนับสนุนและมอบอำนาจการตัดสินใจอย่างเต็มที่ให้แก่ครูจะช่วยจูงใจให้ครูทำงานได้ ครูที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับจะยังมีความสำเร็จ และแรงจูงใจมากขึ้น การชมเชยครูมีความสำคัญเท่ากับการ ชมเชยนักเรียน

จากข้อความข้างต้นทำให้สะดวกที่จะรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดี สำหรับผู้จัดการระดับกลางดังต่อไปนี้

1. หาเวลาทำความรู้จักสมาชิกในทีมและให้การสนับสนุน

เมื่อเราเป็นผู้จัดการระดับกลาง สิ่งที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งคือ การเสียสละเวลาทำความรู้จักกับผู้ที่เรามีหน้าที่รับผิดชอบ ความรู้เกี่ยวกับ บุคคลในคณะจะช่วยให้เราจัดการได้อย่างง่ายดาย ตัวอย่าง เช่น คาดการณ์ว่าบุคคลเหล่านี้จะมีปฏิกิริยาอย่างไรเมื่อเสนอแนวคิดใหม่ๆ ถ้ารู้จักคนเป็นอย่างดี เราจะสนใจใส่ใจสวัสดิการของคนเหล่านี้ และ เมื่อเราเริ่มแสดงความใส่ใจ เราจะได้รับความรักภักดีมากกว่าผู้จัดการ ที่อยู่อย่างไม่ใส่ใจใคร การแสดงให้เห็นว่าเราสนใจเพื่อนร่วมงานในฐานะ ที่เป็นทั้งบุคลากรและนักวิชาชีพ จะกระตุ้นให้สมาชิกในทีมของเรา สนับสนุนสิ่งที่เราต้องทำในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การทำความรู้จักกับเพื่อนร่วมงานจะช่วยให้เราอยากช่วยบุคคล เหล่านี้ให้ทำงานอย่างดีที่สุด และการทำเช่นนี้ทำให้เราเป็นผู้จัดการที่ดีขึ้น หัวหน้าหมวดวิชาที่พยายามช่วยเหลือสมาชิกในทีมที่มีท่าทีขี้ขลาด

โดยให้พักผ่อนประมาณ 10 นาที หรือสอนบางบทเรียนแทนชุดเขยชั่วโม่งที่ขาดไป นอกจากจะช่วยไม่ให้สมาชิกทีมตกต่ำแล้ว ยังช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะทำให้ได้รับผลตอบแทนที่ดี (เป็นการทำให้ไม่เสียงานอีกด้วย) อีกหลายๆ ครั้งที่กำลังผ่านมาแล้วคือการบริหารจัดการ แต่ความประสงค์ที่จะช่วยเพื่อนร่วมงานที่เราได้ใช้เวลาทำความรู้จักต้องออกมาจากความปรารถนาได้อย่างจริงใจ

2. สื่อสารกับทีมให้ชัดเจนและอย่าตกใจกลัวการโต้แย้ง

เราต้องไม่ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกเหมือนตนเองไม่รู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เลย ควรคุยกับเพื่อนร่วมงานเรื่องแผนงานหรือการทำงานและขอความคิดเห็น จำไว้ว่าการริเริ่มทำอะไรใหม่ๆ จะไม่สำเร็จถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มหลักที่มีความสำคัญ คือ บรรดาสมาชิกทีมงานของเรา พยายามอธิบายทุกอย่างให้ชัดเจน คนจะสนับสนุนถ้ารู้ว่าตนต้องทำอะไรบ้าง ถ้าจะนำนโยบายที่ภายนอกเป็นผู้กำหนดเข้ามาใช้ ตัวอย่างเช่นปฏิบัติตามระเบียบการศึกษาใหม่หรือกฎหมายใหม่ หรือปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารอาวุโส จำเป็นต้องให้สมาชิกทีมเข้ามาเกี่ยวข้องให้มากที่สุดในช่วงที่จะตัดสินใจว่าจะดำเนินงานในหน่วยงานของเราอย่างไร

ความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความสำคัญยิ่ง ถ้าจะให้สิ่งใหม่ๆ ทีมของเราควรจะมีสิทธิในการถกเถียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ไม่ใช่แค่เพียงรับทราบ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทำหน้าที่เป็นเครื่องป้องกันภัยที่ดี เพราะเอื้อให้คนได้แลกเปลี่ยนความวิตกกังวล ถ้าไม่มีการพูดคุยกัน ผู้คนมักจะเริ่มจับกลุ่มย่อยๆ และในไม่ช้าจะเกิดความไม่พอใจ

3. สำคัญที่ตัดสินใจ

ในขณะที่ต้องปรึกษาคนในทีมและให้ทุกคนรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ แต่ไม่จำเป็นต้องให้ทุกคนในทีมเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกครั้ง หน้าที่อย่างหนึ่งของผู้จัดการ ก็คือไม่ต้องให้เพื่อนร่วมงานเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ไม่มีสาระสำคัญ เพื่อให้สมาชิกมีเวลาและกำลังแรงที่จะอุทิศให้กับการสอนในชั้นเรียน เพื่อนร่วมงานอาจจะรู้สึกไม่พอใจ ถ้าจัดกลุ่มให้สอนโดยไม่ปรึกษา แต่ถ้าต้องปรึกษาทีมว่าจะส่งข้อสรุปลงเขียนกระดานอีกกล่องดีไหม ไม่มีประโยชน์อะไรเลย

การตัดสินใจต้องใช้เวลา ความคิด และต้องมีการปรึกษา แต่จะให้เพื่อนร่วมงานเข้าประชุมทุกครั้งเป็นสิ่งที่ไม่น่าจะปฏิบัติได้ การใช้เวลาเพื่อตัดสินใจที่ดีเป็นเรื่องหนึ่ง แต่การลังเลไม่ตัดสินใจเป็นสิ่งเสียหายมากสำหรับผู้จัดการ การให้คนทำงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นสิ่งที่ดีแน่นอน และการให้คนทำงานเห็นด้วยกับผู้จัดการจะทำให้ทำงานสำเร็จได้ง่ายขึ้น อย่างไรก็ตามการตัดสินใจใช้วิธีประชาธิปไตยอาจใช้ไม่ได้ทุกครั้ง และไม่จำเป็นว่าให้ทุกคนในทีมจะต้องกระตือรือร้นกับสิ่งใหม่ๆ ที่เรากำลังคิดขึ้น ท้ายสุดถ้าการตัดสินใจผิดพลาด ต้องไม่กลัวที่จะยอมรับความจริง ผู้จัดการที่ยอมเปิดเผยความผิดพลาดของตน (ยกเว้นจะทำผิดพลาดตลอดเวลา) จะได้รับการยอมรับนับถือมากกว่าที่ยืนยันที่จะดันแผนนั้นไปข้างหน้าแม้ว่าแผนนั้นจะมีข้อบกพร่อง

4. แสดงให้เห็นว่าคุณควบคุมตนเองได้และมองโลกในแง่บวก

ผู้จัดการที่ดีต้องหาวิธีแก้ไขปัญหาและไม่ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ การยอมรับนับถือจะเกิดขึ้นถ้าผู้จัดการไม่หวั่นไหวเมื่อเกิดความผิดพลาด แทนที่จะโยนวายและทำให้คนอื่นกระวนกระวาย และ

ทำให้ความผิดพลาดนั้นดูใหญ่โตจนเกินเหตุ เราจะสูญเสียการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานไปถ้าเอาเรื่องเพื่อนร่วมงานด้วยความผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ อยู่ตลอดเวลา การทำเช่นนี้จะทำให้การทำงานใหญ่ๆ ยากมากยิ่งขึ้น ไม่มีประโยชน์อันใดเลยที่จะได้สวนหาความจริงจากเพื่อนร่วมทีมเมื่อที่เหลาตินสอหายไป อย่างไรก็ตามถ้าเป็นเรื่องการสูญหายที่เกิดขึ้นในคลังเก็บของ จึงควรนำเข้าไปในวาระการประชุมเพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมรับรู้และแสดงความคิดเห็น ผมเคยพบผู้บริหารระดับกลางที่สนใจสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ในแต่ละวัน จนไม่ได้สนใจประเด็นปัญหาใหญ่ๆ เลย จริงๆ แล้วการแสดงความสนใจรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ อาจเป็นวิธีที่ผู้บริหารนำมาใช้โดยไม่ได้ตั้งใจ เพื่อเป็นการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงก่อนที่จะเผชิญหน้ากับการตัดสินใจยากๆ และอาจเป็นสัญญาณแสดงว่าผู้จัดการกำลังเกิดความเครียดอย่างหนัก จงจำไว้ว่าในฐานะผู้จัดการเราจะไปไม่ถึงยอดเขา ถ้ายอมให้ตัวเองจมปลักโคลนเป็นเวลานานเกินไป

5. นำด้วยการทำเป็นตัวอย่าง

เราไม่ควรมุ่งหวังให้คนอื่นทำในสิ่งที่ตัวเองทำไม่ได้หรือไม่พร้อมที่จะทำ ในฐานะหัวหน้าทีม เราควรทำมาตรฐานให้สูงไว้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ รวมถึงทัศนคติที่มีต่อนักเรียนด้วย เราต้องไม่บ่นเรื่องภาระงานสอนและแสดงท่าทีวิพากษ์วิจารณ์งานใหม่ๆ ของโรงเรียนทั้งระบบ แต่คาดหวังให้คนในทีมมีความกระตือรือร้นและยอมรับการริเริ่มใหม่ๆ ไม่ควรเลือกสอนชั้นเรียนดีๆ แล้ววิจารณ์พฤติกรรมหรือผลการเรียนของนักเรียนกลุ่มอื่นๆ โดยสรุปคือ เราต้องเป็นผู้นำที่ลงมือก่อนคนอื่น

ผู้จัดการบางคนไม่ค่อยยอมรับจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของตน ที่จริงเราต้องแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความล้มเหลวรวมถึงความสำเร็จในชั้นเรียนของเรา ถ้ามุ่งหวังจะให้เพื่อนร่วมงานเปิดใจกับเรา การสร้างบรรยากาศให้ทีมมีความร่วมมืออย่างแท้จริงนั้น ทุกคนต้องเปิดเผยข้อมูลและวิเคราะห์ตนเองอย่างถ่องแท้ จะบังเกิดผลได้ก็ต่อเมื่อหัวหน้าทีมชี้ให้เห็นชัดเจนว่าตนเข้าใจความจริงที่ว่าไม่มีใครเก่งไปเสียทุกอย่าง และนี่ก็ไม่ใช่ข้อแก้ตัวว่าตนทำงานที่ขาดคุณภาพ แต่เป็นฐานรากของวัฒนธรรมทีมที่สนับสนุนให้สมาชิกทีมทุกคนพัฒนาปรับปรุงตนเองโดยเรียนรู้และสนับสนุนซึ่งกันและกัน

6. มีความเกรงใจและยุติธรรม

คำพูดที่ว่า “จงปฏิบัติต่อผู้อื่นเช่นกับที่ท่านต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติกับท่าน” เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้จัดการระดับกลาง การกระทำเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่าทำดีและเป็นมิตรกับคนอื่น แต่หมายถึงการคำนึงถึงการกระทำของตนว่ามีผลกระทบต่อความภูมิใจในตนเอง และแรงจูงใจของคนอื่นอย่างไร และต้องไม่ลืมว่าทีมงานของเรายังมีงานและความรับผิดชอบด้านอื่นๆ ในโรงเรียน และยังคงดูแลชีวิตครอบครัวอีกด้วย เราไม่ควรคาดหวังให้คนอื่นหยุดทำงานของตนแล้วมาทำงานตามแผนของเราเพียงเพราะว่าเราเป็นหัวหน้าทีมที่สามารถสั่งได้ ควรปรึกษาเพื่อนร่วมงานก่อนที่จะจัดรายการดูงานหรือทำกิจกรรมของทีม เพื่อหาเวลาและวันที่สะดวกสำหรับคนส่วนใหญ่ ถ้าเราปฏิบัติต่อทีมอย่างยุติธรรม เราจะได้อะไรจากทีมมากขึ้น และเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ทำให้ทีมต้องเปลี่ยนแปลงแผนของตนโดยกะทันหัน ลูกทีมจะพร้อมให้ความช่วยเหลือเราได้

วิธีหนึ่งที่จะแสดงความโปร่งใสก็คือ ในการจัดแบ่งชั้นเรียน การจัดห้องเรียน และการกระจายหน้าที่รับผิดชอบของสมาชิก เกณ ์ที่ใช้ในการแบ่งกลุ่มและห้องเรียนต้องชัดเจน ไม่จำเป็นต้องใช้เหตุผลเดิมในการแบ่งกลุ่มหรือห้องในครั้งต่อไป เป็นหน้าที่ของผู้บริหารจัดการระดับกลางที่ต้องดูแลให้เพื่อนร่วมงานที่เพิ่งทำงานได้รับการดูแลและพัฒนาการสอนตามลักษณะของกลุ่มและวิชาที่ตนสอน รวมทั้งแบ่งงานให้เพื่อนร่วมงานอาวุโสได้สอนกลุ่ม ‘ท้าทายความสามารถ’ อย่างเหมาะสม

ผู้จัดการระดับกลางควรมีทักษะในการประเมินบรรยากาศทั่วไปของการประชุม โดยตั้งใจฟัง ผู้นำแบบประชาธิปไตยไม่ควรมุ่งหวังว่าความคิดของตนต้องเป็นข้อยุติเสมอไป เมื่อคนอื่นพูด ผู้จัดการควรตั้งใจฟัง และเมื่อพูดจบควรมีการสรุปความคิดเห็น เพื่อให้แน่ใจว่าเราเข้าใจสิ่งที่พูดอย่างถูกต้อง การเสนอแนวคิดใหม่มักจะมีปฏิกิริยาตอบสนอง โดยปกติในขั้นต้นอาจแสดงในรูปของการไม่ยอมรับ ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้าใจได้เนื่องจากเรามักจะระมัดระวังตัวมากเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เพราะมักหมายถึงภาระงานที่เพิ่มขึ้นติดตามมา ผู้จัดการต้องอดทนและปล่อยให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่แนวคิดใหม่ที่หลากหลาย โดยวิธีนี้ถ้าความคิดใหม่นั้นเป็นความคิดที่ดีจะมีการยอมรับอย่างรวดเร็ว การที่พยายามขัดแย้งความคิดให้โดยที่ไม่มีการพูดคุยปรึกษากันก่อน มักจะไม่ก่อให้เกิดผลและทำให้ความร่วมมือและความไวใจขาดหายไป

8. ต้องกระจายข่าวความสำเร็จ

ผมมีโอกาสดำเนินงานร่วมกับผู้บริหารโรงเรียนคนหนึ่งที่ระบุความสามารถในการสื่อสารความสำเร็จว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญอันหนึ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์คัดเลือกผู้ที่มีความประสงค์จะสมัครตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

จึงไม่ควรมองข้ามความสำคัญของคุณสมบัติข้อนี้ ในการประชุมคณะครูอาจารย์ส่วนมาก ผู้จัดการระดับกลางจะแสดงอารมณ์หงุดหงิดและเห็นอะไรไปในทางลบประชดประชันไปหมด ที่จริงแต่ละคนต้องมีเหตุผลส่วนตัวที่ทำให้ขาดความกระตือรือร้น พฤติกรรมเช่นนี้แสดงว่าผู้จัดการทำตัวไม่สมวิชาชีพและล้มเหลวในหน้าที่ ที่จริงการพยายามเสริมขวัญและให้กำลังใจผู้ร่วมงานเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและสามารถทำได้ง่าย ๆ แต่มีผลดียิ่ง

ต้องให้คำชมเชยเมื่อมีผู้สมควรได้รับ และต้องให้การยกย่องและขอบคุณเมื่อมีผู้สมควรได้ อาจทำการส่วนตัวก็ได้ แต่การชมคนต่อหน้าคนอื่น ๆ (ในการประชุมหมวดหรือการสรุปงาน) ควรกระทำเมื่อเพื่อนร่วมงานมีผลงานที่สมควรให้ทุกคนได้รับรู้ แสดงความภูมิใจเมื่อประกาศว่าสมาชิกในทีมประสบความสำเร็จในเรื่องใด และไม่ควรมองว่าความสำเร็จของสมาชิกทำให้ตัวเองด้อยลง แต่ควรกระตุ้นสมาชิกอื่น ๆ ในทีมให้ทำงานให้สำเร็จเช่นกัน และควรชื่นชมยกย่องอาจารย์ใหม่ต่อหน้าผู้อื่นเพื่อช่วยให้ผู้นั้นมีความเชื่อมั่นและทำให้เห็นว่าการทำงานกับทีมที่ใช้รูปแบบของวัฒนธรรมให้ความสนับสนุนช่วยเหลือเป็นอย่างไร

การยกย่องชมเชย ขอบคุณ และให้ความสนใจ ก่อให้เกิดสิ่งทีเรียกว่าการสัมผัสเพื่อให้งำลังใจ ซึ่งช่วยทำให้เกิดขวัญ กำลังใจ และความเชื่อมั่น เราทุกคนต้องการให้คนอื่นชื่นชมและเห็นคุณค่า แต่นำเสียดายที่สื่อมวลชนและรัฐบาลพูดถึงสิ่งที่ดี ๆ ของผู้อื่นน้อยเกินไป อาจทำให้ขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นขาดไปและทำให้เกิดแรงจูงใจได้ยาก การพูดในแง่ลบอาจก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือทำให้ความกระตือรือร้นลดน้อยลงไป แต่การแพร่ข่าว การส่งเสริมสนับสนุนชมเชย และพิมพ์เผยแพร่ความสำเร็จของคนทำงานทำให้ผู้จัดการระดับกลางคง

ไว้ซึ่งขวัญกำลังใจของทีมและช่วยให้แต่ละบุคคลรู้สึกว่าคุณมีผู้ชื่นชมและมีคุณค่า

เมื่อมีฐานรากที่ดีดังกล่าวแล้วการจัดการปัญหาต่างๆ (เช่น การทำงานที่ได้รับประสิทธิภาพของเพื่อนร่วมงาน) และการพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละบุคคลในทีมก็จะง่ายขึ้น

การเป็นผู้นำแบบตามสถานการณ์

ในบทที่ 2 ได้เสนอแนะไว้ว่าการบริหารจัดการการศึกษาแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่พึงประสงค์ และในบทที่ 3 ได้มีการสนับสนุนให้ใช้การมอบความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างเต็มที่ให้ทำงานและมีความเป็นอิสระในการทำงาน อย่างไรก็ตาม *ครูทุกคน* สนองตอบการบริหารจัดการแบบประชาธิปไตยและทำงานแบบอิสระโดยลำพังไม่ได้ ดังนั้นเองต้องใช้ลักษณะการเป็นผู้นำแบบตามสถานการณ์กับเพื่อนร่วมงานที่มีระดับความสามารถด้านวิชาชีพที่แตกต่างกัน

โรงเรียนที่ใช้การบริหารจัดการคุณภาพทุกส่วนขององค์กร จะปฏิบัติต่อครูในฐานะเป็นลูกค้าภายใน ดังนั้นการพัฒนาจึงเป็นหน้าที่ประจำของหน่วยงานในโรงเรียนทุกโรงเรียนอยู่แล้ว การช่วยเหลือให้ครูพัฒนาศักยภาพและทักษะเท่าเทียมกันเป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของนักเรียนนั่นเอง ในขณะที่เราแสดงให้เห็นสมาชิกทุกคนในทีมเห็นความยุติธรรมและความเสมอต้นเสมอปลายต้องไม่ลืมระลึกว่า “ไม่มีอะไรที่ไม่เท่าเทียมกันมากไปกว่าการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันต่อผู้ที่ไม่เท่าเทียมกัน” (Blanchard 1994) บรรดาครูเองก็รู้ดีว่าคำกล่าวนี้เป็นความจริงเมื่อต้องสนองความต้องการอันหลากหลายของนักเรียนและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงในการพัฒนาวิชาชีพของสมาชิกในทีมงานของตน

ดังนั้นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการใช้วิธีการจัดการ (แม้ว่าวิธีการในอุดมการณ์ของตนคือแบบประชาธิปไตย) เพราะขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลที่ต้องจัดการ การเลือกใช้วิธีการจัดการขึ้นอยู่กับประเพณีความจำเป็นของแต่ละบุคคล การประเมินอาจใช้วิธีที่เป็นทางการ (ดูบทที่ 10) แต่อาจใช้วิจารณ์ญาณโดยการสังเกตวันต่อวันและการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน วัฒนธรรมแบบร่วมมือทำให้ผู้จัดการสามารถเลือกใช้วิธีการเป็นผู้นำตามแบบสถานการณ์ที่ระบุไว้ในตารางที่ 4.1 ได้อย่างเป็นธรรมชาติ

ผู้นำ	ชี้แนะ	สนับสนุน	มอบความรับผิดชอบ
ผู้นำให้ทิศทางที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจนและกำกับควบคุมดูแลผลอย่างใกล้ชิด	ผู้นำชี้แนะและนิเทศ แต่ให้คำอธิบายเพื่อการตัดสินใจ กระตุ้นเสนอแนะและสนับสนุนความก้าวหน้า	ผู้นำให้ความสะดวกและสนับสนุนสมาชิกทีมในการตัดสินใจและสนับสนุนจนกระทั่งงานที่ทำสำเร็จ	ผู้นำมอบหมาย ความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในคณะ

ตารางที่ 4.1 การเป็นผู้นำแบบตามสถานการณ์

ผู้จัดการระดับกลางและผู้นำทีมที่มีประสบการณ์สามารถใช้วิธีการทั้งหมดนี้สลับไปมาจนกระทั่งผู้ที่เกี่ยวข้องมักไม่ได้ตระหนักถึงความแตกต่างเมื่อนำมาใช้กับสมาชิกในทีมแต่ละคน แต่ถ้ามีใครสังเกตก็ไม่มีใครขัดข้องเพราะผู้จัดการที่มีทักษะในการบริหารดำเนินงานโดยเน้นวัฒนธรรมที่ให้ความไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันที่ตนได้

กำหนดเป็นแนวทางไว้แล้ว โดยความจริงแล้วไม่เพียงแต่ผู้นำทีมเท่านั้นที่ใช้วิธีการดังกล่าว เพื่อนร่วมงานทั้งหมดก็มีลักษณะแบบเดียวกัน ทำให้ทำงานเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างได้ผล

การพิจารณาวิธีการทั้งสี่นี้แสดงให้เห็นความสมดุลระหว่างพฤติกรรมนำและพฤติกรรมสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำแสดงออกโดยการบอกให้ผู้อื่นทำอะไร ทำเมื่อไร แล้วจึงกำกับควบคุม ดูแลการปฏิบัติงาน ส่วนพฤติกรรมสนับสนุนแสดงออกโดยการรับฟัง ให้การสนับสนุนและกำลังใจ ตลอดจนช่วยทำทุกอย่างเพื่อเอื้อต่อการตัดสินใจ สถานการณ์แต่ละสถานการณ์และคนแต่ละคนต้องการการปฏิบัติและการสนับสนุนที่แตกต่างกันไป ผู้จัดการจึงจำเป็นต้องใช้การตัดสินใจอย่างระมัดระวังและเลือกวิธีที่ดีที่สุดมาใช้ อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้ววิธีการดังต่อไปนี้สามารถนำมาใช้กับสมาชิกในทีมได้ดังเช่นในตารางที่ 4.2

วิธีการ	ลักษณะของสมาชิกทีม
ชี้นำ	ความสามารถน้อย แต่มีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง
ชี้แนะ	ความสามารถพอใช้ได้ แต่มีความมุ่งมั่นในการทำงานต่ำ
สนับสนุน	ความสามารถสูง แต่ความมุ่งมั่นในการทำงานมีหลายระดับ
มอบความรับผิดชอบ	ความสามารถสูง และความมุ่งมั่นในการทำงานสูง

ตารางที่ 4.2 วิธีการตามสถานการณ์และลักษณะของสมาชิกทีม

โดยปกติวิธีการชี้นำจะนำมาใช้ในการปฐมนิเทศเพื่อให้ครู รับผิดชอบขั้นตอนการทำงานของบางหมวดวิชา วิธีการชี้แนะไม่ควรนำมาใช้กับเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาบางอย่างในการทำงาน วิธีการแบบให้การสนับสนุนใช้มากที่สุดและกลมกลืนเป็นอย่างดีกับการบริหารจัดการแบบประชาธิปไตย กระจายงานและความรับผิดชอบให้แก่เพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นประโยชน์มาก และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้ที่มีความสามารถและความทะเยอทะยาน เพื่อให้เพิ่มพูนประสบการณ์ซึ่งจะช่วยให้สามารถเลื่อนไปสู่ตำแหน่งผู้จัดการต่อไป สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงคือความสามารถของแต่ละบุคคลและการอุทิศตนให้กับงานมีระดับแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน ตัวอย่างเช่น ครูที่มีความสามารถและมุ่งมั่นทำงานแต่ขาดทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง อาจต้องการความช่วยเหลือแบบชี้แนะหรือแบบชี้นำ เช่นเดียวกับครูใหม่อาจมีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะให้ประโยชน์กับหมวดวิชา แต่ยังต้องการการชี้นำในเรื่องขั้นตอนการทำงานของหมวดวิชา

ผู้นำทีมมักต้องบริหารจัดการคนอื่นที่ไม่ใช่ครูอีกด้วย เช่น นิสิต นักศึกษาฝึกสอน ผู้ช่วยที่ไม่ได้ทำงานด้านการสอนและช่างเทคนิค แม้ว่าจะใช้วิธีการเป็นผู้นำแบบเดียวกัน แต่ต้องรู้ว่าบุคคลกลุ่มนี้อาจไม่ได้ผ่านการฝึกอบรมด้านการเป็นครูมาก่อน จึงอาจต้องการการชี้นำและการชี้แนะมากกว่า ผู้จัดการระดับกลางไม่ควรลงเลที่จะชี้นำเพื่อนร่วมงานกลุ่มนี้ จากประสบการณ์ของผม บุคคลกลุ่มนี้ต้องการช่วยนักเรียนให้ได้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงเต็มใจที่จะรับการชี้นำในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้ที่รับหน้าที่ใหม่ ๆ ช่วงเวลาที่ใช้ในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากรกลุ่มนี้ต้องถือว่าเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งที่จะส่งผลในอนาคตเช่นกัน

ผู้จัดการระดับกลางที่มีสมาชิกที่กำลังมีปัญหาจะรู้สึกว่าการเช่นนี้จะทำให้เกิดความเครียดสูงและสถานการณ์ค่อนข้างยุ่งยาก การช่วยเพื่อนร่วมงานให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นการจัดการที่ทำทายเป็นอย่างใดก็ตามเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาเป็นบุคคลที่ผู้จัดการต้องเอาใจใส่ดูแล ผู้จัดการระดับกลางที่ไม่ดำเนินการช่วยเหลือพัฒนานักเรียนเหล่านี้ไม่เพียงแต่ทำให้เพื่อนร่วมงานผิดหวังเท่านั้น นักเรียนที่อยู่ในความดูแลของบุคคลเหล่านี้จะถูกปล่อยไปด้วย ความต้องการของเพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่ควรเป็นหน้าที่ของผู้นำคณะ อย่างไรก็ตามในสถานการณ์ที่มีจุดอ่อนมาก ๆ อาจจะต้องให้ผู้บริหารระดับอาวุโสช่วยตัดสินใจหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยเพื่อนร่วมงาน (ดูบทที่ 10)

แนวคิดบางประการเกี่ยวกับการชี้แนะ

ผู้จัดการในโรงเรียนควรเป็นครูที่ประสบความสำเร็จ ควรมีทักษะที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีเยี่ยม และมีความสามารถเหมาะสมที่จะแลกเปลี่ยนกับผู้มีประสบการณ์น้อยกว่าหรือครูที่กำลังอยู่ในช่วงฝึกหัดเบื้องต้น ผู้จัดการที่ดีควรพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนะเรื่องทักษะกับสมาชิก โดยคาดหวังว่าสมาชิกในทีมจะสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพดีเท่าตนหรือดียิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ผู้จัดการยังควรเอื้ออำนวยความสะดวกให้แก่เพื่อนร่วมงานอื่นในทีม ควรแลกเปลี่ยนแนวการปฏิบัติงานที่ดีและเป้าหมายหลักคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การชี้แนะหมายถึงการช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาทักษะและความรู้ การชี้แนะคือ “ถ่ายทอดประสบการณ์ให้บุคคลอื่นเหมือนกับสมัยที่ปรมาจารย์ถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญให้ลูกศิษย์ ประสบการณ์เช่นนี้ควรเป็นประสบการณ์ที่น่าภาคภูมิใจสำหรับทั้งผู้ชี้แนะและผู้รับ

การชี้แนะ ถ้าไม่เป็นเช่นนี้ การชี้แนะก็จะมีประสิทธิภาพ” (Thomson 1998)

การชี้แนะเป็นเรื่องที่ใช้เวลามากและจำเป็นต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้:

ความต้องการเฉพาะของผู้เรียน

วิธีการเรียนรู้ที่ผู้รับการฝึกพอใจ

พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้รับการฝึก

ครูมักเป็นผู้ชี้แนะที่ดีเพราะเคยชินกับการให้คำแนะนำแก่นักเรียน ผู้จัดการระดับกลางไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ชี้แนะเองทั้งหมด ถ้าเพื่อนร่วมงานคนอื่นช่วยกันชี้แนะ จะเป็นประสบการณ์ที่ดีในการพัฒนาทักษะการสื่อสารและเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง เช่นเดียวกับการสอน และการจัดการวิธีการชี้แนะเพียงแบบใดแบบเดี่ยวย่อมใช้กับทุกสถานการณ์ไม่ได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบอย่างถี่ถ้วนจะเป็นตัวกำหนดวิธีการชี้แนะ ครูที่ขาดความมั่นใจ ควรได้รับการชี้แนะแบบละมุนละม่อม เมตตา และให้ความมั่นใจ แต่อาจต้องใช้วิธีที่แรงขึ้นถ้าเป็นเพื่อนร่วมงานที่เก้งแต่เกียจคร้าน ต้องคิดให้รอบคอบถึงผลที่จะตามมาจากการเลือกวิธีหนึ่งวิธีใด บางครั้งคนจำนวนมากมีความต้องการคล้าย ๆ กันจึงสามารถชี้แนะร่วมกันได้ โดยความจริงแล้วหัวหน้าหมวดมักจะใช้การประชุมเป็นที่ให้ผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่งช่วยชี้แนะสมาชิกที่เหลือได้

กรณีศึกษา

คำวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้มาจากครูที่มาเล่าให้ผมฟังปีแล้วปีเล่า และแสดงให้เห็นชัดเจนว่าทัศนคติแรงจูงใจของมาสโลว์เกี่ยวกับความต้องการในระดับ ‘สูงขึ้น’ เป็นอย่างไร

กรณีที่ 1

“ฉันมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะให้ชั้นเรียนนี้ได้คะแนน
อย่างเยี่ยมยอด บ๊อบไวใจว่าฉันจะสอนนักเรียนระดับ ‘ดีมาก’ ได้ดี
ทำงานระดับสูงสุดได้ และฉันจะสอนพิเศษช่วงพักอาหารกลางวันถ้า
จำเป็น เพื่อพิสูจน์ว่าฉันทำได้”
(ครูสอนภาษาอังกฤษมาแล้วสองปี)

กรณีที่ 2

“ฉันรู้ว่าต้องใช้เงินมาก แต่ฉันทำสิ่งนี้เพื่อตัวฉันเอง ถ้า
โรงเรียนจ่ายค่าเล่าเรียนให้ไม่ได้ ฉันก็จะจ่ายเอง ฉันบอกตัวเองมา
เป็นปีๆ ว่าเมื่อลูกๆ โตแล้วฉันจะเรียนปริญญาโท และนั่นคือสิ่งที่ฉัน
จะทำ
(ผู้สมัครเรียนปริญญาโทในทางการศึกษาวัยกลางคน)

กรณีที่ 3

“ฉันสนใจตำแหน่งนี้เพราะเป็นสิ่งที่ท้าทายมากกว่าเรื่องเงิน
ตอบแทน เงินสองสามร้อยปอนด์ไม่ทำให้ชีวิตฉันเปลี่ยนแปลงไปมาก
ฉันรู้สึกว่ารื้อฟื้นที่จะเปลี่ยนแปลง เฝ้ารอความท้าทายและสวม
บทบาทใหม่ ฉันมีความสุขมากที่โรงเรียนนี้ และฉันรู้สึกว่าคุณให้
ความเคารพนับถือ แต่ก็ยังรู้สึกว่าทำงานยังไม่เต็มศักยภาพ และฉัน
ไม่ต้องการที่จะมานั่งเสียใจในภายหลัง
(เพื่อนร่วมงานเข้ามาปรึกษาเรื่องการสมัครตำแหน่งครูอาวุโสใน
โรงเรียนใหม่)

กรณีที่ 4

“ฉันรู้สึกหมดแรงเหมือนว่าเขาไม่ไว้วางใจฉัน ฉันรู้ว่าฉันทำ
นิตยสารโรงเรียนได้และเด็กก็เต็มใจช่วย แต่เขาพูดซ้ำแล้วซ้ำอีกว่า
ฉันต้องมีประสบการณ์มากกว่านี้ก่อนที่จะเริ่มทำงานใหญ่ และยังพูด
ซ้ำเรื่องต้องมีเวลาและความเพียรพยายาม ฉันน่าจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดว่า
ฉันมีเวลาอุทิศให้งานนี้เท่าไร และที่สำคัญฉันต้องการที่จะแสดงให้เห็นว่า
ฉันทำงานใหม่ของโรงเรียนได้” (ครูที่มีประสบการณ์สองปี
หลังจากที่คุยกับหัวหน้าหมวดเรื่องการรับผิดชอบทำนิตยสารโรงเรียน)

การวิเคราะห์

มีประเด็นที่เรียนรู้ได้มากมายจากตัวอย่างเหล่านี้ ในฐานะ
ผู้จัดการระดับกลาง ผมได้พบกับเพื่อนร่วมงานมากมายที่ทำงานหนัก
อย่างจริงจังเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบ ซึ่งทำให้เขาเชื่อมั่นใน
ตนเองมากขึ้น บ่อยครั้งที่ความรับผิดชอบที่ได้รับเพิ่มไม่มีผลตอบแทน
แต่ผลกระทบคือความภาคภูมิใจในตนเองจะเกิดขึ้นอย่างมหาศาล การ
ทำให้คนรู้สึกว่าคุณน่าเชื่อถือ มีทักษะ และมีคุณค่าเป็นตัวอย่าง
แท้จริง ผมยังจำเหตุการณ์ที่ผมได้รับเชิญเป็นวิทยากรในการประชุม
ระดับภูมิภาคในฐานะหัวหน้าหมวดเป็นครั้งแรกได้ดี ผมทำงานอย่างหนัก
เพื่อให้แน่ใจว่าช่วงที่ผมได้รับมอบหมายให้ดำเนินการจะดำเนินไปอย่างดี
แม้ว่าผมจะไม่ได้รับค่าตอบแทนและการประชุมครั้งนั้นมีในวันเสาร์!

การวิจัยตลาดชี้ให้เห็นว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนครูที่เรียนสูงขึ้น
รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการเรียนเอง แนนอนครูส่วนหนึ่งคิดว่าการเรียน
ต่อจะช่วยให้ตนมีโอกาสก้าวหน้าสูงขึ้น แต่อีกส่วนหนึ่งเป็นเรื่องของ

การพัฒนาตนเองให้ไปสู่จุดที่สูงสุดเท่าที่จะทำได้ ในทำนองเดียวกันครูจำนวนหนึ่งรับตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาตนเองและเพื่อผลตอบแทนเพียงไม่มากนัก ครูหลายคนเข้ามาในอาชีพครูเพราะความต้องการเป็นครู เป็นความปรารถนาที่จะได้ทำงานกับเยาวชน ซึ่งครูเหล่านี้เป็นคนกลุ่มใหญ่ที่ถือว่าเป็นสัดส่วนที่สำคัญ ถ้ามีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นว่าแรงจูงใจในอาชีพสูงมากทีเดียว

ผู้จัดการระดับกลางต้องช่วยให้สมาชิกในทีมพัฒนา การปฏิเสธไม่ยอมรับฟังข้อเสนอแนะและตัดความหวังหรือแผนการของสมาชิกทีมโดยไม่มีการปรึกษาหารือกันก่อนเป็นการทำลายขวัญและทักษะอย่างยิ่ง (เช่นในกรณีที่ 4) ถ้าความหวังของครูไม่สมเหตุสมผลหรือไม่เป็นไปได้ในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนหรือความต้องการในหมวดของเรา จำเป็นต้องจัดการอย่างระมัดระวังเพื่อไม่ทำให้ผู้เสนอความคิดรู้สึกผิดหวัง เช่นเดียวกันถ้าเรามีเหตุผลที่ดีที่คิดว่าเพื่อนในทีมคิดการใหญ่เกินตัวก็ควรคิดหาวิธีที่จะสนับสนุนหรือปรับแผนแทนที่จะปฏิเสธไปทันที ต้องพยายามสนับสนุนสมาชิกที่ต้องการจะทำ ได้ทำสิ่งที่อยากทำ ควรภาคภูมิใจในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานทำแล้วประสบความสำเร็จ และขอบคุณที่บุคคลเหล่านี้มีแรงจูงใจสูง การที่ต้องจัดการเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีความพึงพอใจและไม่อยากทำงานเป็นสิ่งที่ท้าทายและยากลำบากกว่าการช่วยสนับสนุนให้กำลังใจและเสริมความกระตือรือร้นมากมายนัก

สรุป

มาตรฐานระดับชาติสำหรับหัวหน้าหมวดวิชาขององค์กรฝึกหัดครูแห่งชาติ ได้รวมเอาความสามารถในการ ‘จัดการคนอย่างละมุนละม่อม’ และตระหนักถึงความต้องการของแต่ละบุคคล จากนั้นจึงนำประเด็น

ต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ในการทำให้ทีมมีความมั่นคง เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของทีม (TTA1998) ทักษะนี้เป็นทักษะหนึ่งที่ผู้จัดการระดับกลางต้องมี ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับความคิดหย่อนในการชี้นำ ชี้นำ สนับสนุน และมอบหมายความรับผิดชอบให้สมาชิกในทีม โดยขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลและแต่ละประเด็นเฉพาะที่ต้องจัดการ ผู้จัดการระดับกลางต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการที่นุ่มนวลและชาญฉลาดเพื่อช่วยพัฒนาวิชาชีพของเพื่อนร่วมงาน

การประยุกต์ใช้วิธีการทั้งสี่แบบเหล่านี้จะเกิดผลสำเร็จก็ต่อเมื่อทีมมีคุณธรรมจริยธรรมในการให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือ และมีความเปิดเผย วัฒนธรรมเช่นนี้มักจะได้ผลถ้าผู้จัดการแสดงความสนใจสมาชิกในทีมอย่างจริงจัง เปิดเผยข้อมูล และขอความคิดเห็นจากทุกคน มีความเอื้อเฟื้อและมองทุกอย่างในแง่ดี มีความยุติธรรม นำทีมโดยการทำตนเป็นตัวอย่าง ยึดเข้มแข็งใส ยกย่อง และแสดงความยินดีต่อความสำเร็จของสมาชิกในทีมอย่างจริงใจและประกาศให้ทุกคนรับรู้

อดแอร์ (Adair 1977) ได้สรุปวิธีการปฏิบัติที่ควรยึดเป็นแนวทางไว้เป็นอย่างดีดังนี้:

คำ 6 คำที่สำคัญที่สุด...

“ฉันยอมรับว่าฉันทำผิดพลาด”

“I admit I made a mistake.”

คำ 5 คำที่สำคัญที่สุด...

“ฉันภูมิใจในตัวคุณ”

“I am proud of you.”

* คู่อภิธาน

คำ 4 คำที่สำคัญที่สุด...

“คุณมีความเห็นอย่างไร”

“What is your opinion?”

คำ 3 คำที่สำคัญที่สุด...

“ถ้าจะกรุณา”

“If you please.”

คำ 2 คำที่สำคัญที่สุด...

“ขอบคุณ”

“Thank you.”

คำ 1 คำที่สำคัญที่สุด...

“เรา”

“We.”

และสุดท้าย คำที่สำคัญน้อยที่สุด

“ฉัน”

“I.”



5

การสร้างคณะทำงาน

เกริ่นนำ

ในโรงเรียนมัธยมมีทีมงานหลายทีม บางทีมเป็นทีมถาวร เช่น หมวดวิชา คณะวิชา คณะประจำชั้นปี และทีมผู้จัดการอาวุโส แม้ว่าความเป็นสมาชิกจะเปลี่ยนแปลงไปเพราะได้เลื่อนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนสถานภาพ หรือเกษียณอายุ หรือรูปแบบขององค์กรจัดใหม่ แต่ทีมส่วนใหญ่มักจะเป็นแบบชั่วคราว เช่น กลุ่มที่รวมตัวกันเพื่อเขียนนโยบาย หรือแผนงานของโรงเรียน บางทีมทำงานอย่างเป็นทางการ เช่น กลุ่มที่ทำหน้าที่กำกับควบคุมดูแล ทีมอื่นๆ อาจมีลักษณะไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มเพื่อนครูที่รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมสังคม บางทีมอาจมีสมาชิกจำนวนจำกัด เช่น ทีมผู้จัดการอาวุโส ซึ่งมักประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วย และครูอาวุโสเท่านั้น ในขณะที่ทีมอื่นๆ เปิดโอกาสให้มีสมาชิกเข้าร่วม เช่น ฝ่ายปกครองซึ่งทำหน้าที่ควบคุมความประพฤติเด็ก สมาชิกบางทีมอาจมีลักษณะเป็นอาสาสมัคร แต่สมาชิกของทีมอื่นอาจต้องเข้ามาแบบมีวาระ ในโรงเรียนมัธยม ครูส่วนใหญ่จะเป็นกรรมการอย่างน้อย 2 ทีม คือ ทีมวิชาการหรือทีมปกครอง

บางทีมมีประสิทธิภาพมากกว่าทีมอื่น อันที่จริงทีมหลายทีมจะเรียกว่าเป็นทีมงานไม่ได้ คงเป็นแค่เพียงกลุ่มบุคคลที่รวมกัน เพราะสอนวิชาเดียวกันหรือรับผิดชอบห้องเรียนที่มีนักเรียนอายุเท่ากัน

ในกลุ่มเหล่านี้กิจกรรมของแต่ละคนเป็นตัวยาวมากกว่าจะส่งเสริมประสิทธิภาพของทั้งกลุ่ม เนื่องจากอาจเกิดความอิจฉาริษยาซึ่งกันและกัน มีการปกปิดข้อมูลหรือไม่ให้ความร่วมมือ เพราะสมาชิกรู้สึกว่าจะต้องแข่งขันกัน หรืออาจรู้สึกมีปมด้อย หรือไม่สนใจเนื่องมาจากการขาดวิสัยทัศน์ของทีมหรือขาดทิศทาง

สิ่งที่ท้าทายผู้จัดการระดับกลางอย่างมาก คือ การเปลี่ยนแปลงให้กลุ่มคนที่รับผิดชอบที่มารวมกันเพราะเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่งให้กลายเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ ทีมจะทำงานอยู่ได้ในวัฒนธรรมของการร่วมมือ (ดูบทที่ 3) และในสถานการณ์ที่หัวหน้าทีมมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบุคลากรทุกคน (ดูบทที่ 4) ต้องใช้ความพยายามและต้องมีความทะเยอทะยานที่ทำให้เกิดการดำเนินงานแบบทีมอย่างแท้จริง แม้ว่าถ้าต้องการเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนจากบรรดาสมาชิกทีม ความเป็นกันเองและความรู้สึกว่ามีจุดประสงค์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ โดยแท้จริงแล้วผลงานของทีมที่ประสบความสำเร็จในโรงเรียนจะปรากฏอย่างชัดเจน ดังนั้นไม่ใช่เรื่องแปลกที่นักเรียนจะวิพากษ์วิจารณ์เรื่องนี้กัน โรงเรียนจะประสบความสำเร็จโดยแท้เมื่อบรรยากาศที่ได้จากผลสำเร็จของทีมซึมซับไปสู่แก่นนักเรียนและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของนักเรียนด้วย

สิ่งที่ทำให้ผู้ทำงานด้วยกันกลายเป็นทีมงาน

1. วิสัยทัศน์และทิศทางการทำงาน

การมีเป้าหมายร่วมกันเป็นสิ่งแรกที่ทำให้กลุ่มมีความแตกต่างจากทีม สิ่งสำคัญที่สุดคือ ผู้นำคณะต้องมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ส่วนหนึ่งมาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน และต้องเป็นหน้าที่

ของผู้นำที่จะถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นให้มีความหมาย และทีมเข้าใจวิสัยทัศน์ดังกล่าว ผู้นำทีมต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจนว่ากำลังทำอะไรในการให้การศึกษาแก่เยาวชน ถ้าเราสอนวิชาประวัติศาสตร์ เราต้องมีวิสัยทัศน์ว่าการสอนประวัติศาสตร์ที่ดีที่สุดทำได้อย่างไร วิชาของเราให้ อะไรแก่เยาวชนที่เราสอนบ้าง และในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าระดับชั้น วิสัยทัศน์ในการปกครองดูแลความประพฤติและการแนะแนวอบรมสั่งสอนที่มีประสิทธิภาพควรเป็นอย่างไร คำถามเหล่านี้เป็นคำถามพื้นฐานและจำเป็นต้องพูดคุยกันและหาคำตอบจากสมาชิกในทีม และสมาชิกเห็นพ้องต้องกันเพื่อใช้เป็นทิศทางและปรัชญารองรับการทำงานของทีม

2. พฤติกรรมของผู้นำทีม

ผู้นำทีมต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมพัฒนาและสามารถรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น รวมทั้งกระตุ้นให้มีส่วนร่วม ผู้นำทีมควรสนับสนุนสมาชิกทีมอย่างละมุนละม่อม โดยใช้พฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำทีมต้องสามารถวิเคราะห์ตนเองและเชื่อมั่นว่าอำนาจมาจากพฤติกรรมและตัวอย่างที่ตนปฏิบัติมากกว่าอำนาจในตำแหน่ง ผู้นำต้องปรารถนาให้ทุกคนในทีมก้าวหน้า ปรับปรุงตนเอง และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ช่วยชี้แนะ สนับสนุน และมอบความรับผิดชอบตามความเหมาะสม ผู้นำทีมต้องโปร่งใส เข้าถึงได้ และต้องเพียรพยายามให้สมาชิกทุกคนเห็นคุณค่าในตัวของเขาเอง

3. ขอบข่ายที่คนทำงานร่วมกันได้อย่างดี

ทีมจะคงอยู่ได้ถ้าสมาชิกทีมมีวิสัยทัศน์และทำงานเพื่อบรรลุให้ถึงจุดนั้น สิ่งที่สำคัญก็คือสมาชิกทีมต้องพึ่งพากันและกัน ยอมรับจุดเด่นของบุคคลเพื่อประโยชน์ของคณะและของนักเรียน สมาชิกทีม

ต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน หัวหน้าทีมต้องให้โอกาสสมาชิกทุกคนพัฒนาตนเอง สมาชิกเองต้องหาโอกาสพัฒนาสมาชิกคนอื่นของทีมด้วย การทำงานเป็นทีมไม่ได้หมายความว่า จะไม่มีการขัดแย้งกัน การถกเถียงโต้แย้งกันอย่างเปิดเผยเป็นสิ่งที่สมควรทำ และจะเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยทำความเข้าใจว่าทีมมีค่านิยมและทิศทางเป็นอย่างไร ควรประชาสัมพันธ์ความสำเร็จและแสดงความยินดี ดังนั้นถ้าได้ขึ้นเสียงหัวเราะพูดคุยกันของทีมที่ประสบความสำเร็จ แสดงว่าทีมมีความเป็นกันเองและมีเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4. เปิดช่องทางให้มีการพูดคุยติดต่อ

สมาชิกทีมควรพูดคุยปัญหาในระดับต่าง ๆ และสร้างบรรยากาศที่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปในทางบวกและลบ คนในทีมต้องใจกว้างที่จะรับฟังข้อโต้แย้ง มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ รวมทั้งในการอภิปราย สมาชิกแต่ละคนต้องกล้าแสดงความคิดเห็นแต่ต้องไม่ก้าวร้าว ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันเป็นเรื่องปกติ จริงๆ แล้วการโต้ตอบกันเป็นวิธีที่ดีที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจ ถ้าการสื่อสารเปิดกว้าง การประชุม และการตัดสินใจจะชัดเจนขึ้นด้วย

5. การทบทวนความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

ทีมต้องไม่กลัวการประเมินความก้าวหน้า เมื่อประสบความสำเร็จต้องยินดี แต่ถ้าประสบความสำเร็จล้มเหลวต้องวิเคราะห์เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างดีและจะไม่ทำผิดพลาดอีก สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนและตั้งเป้าหมายร่วมกัน

ทีมที่มีประสิทธิภาพจะรวมพลังและความคิดสร้างสรรค์เพื่อผลสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ อันเกิดจากการรวมกันทำงาน ซึ่งอาจจะเรียกว่า

‘การประสานพลัง’ (synergy) เราอาจเคยประสบกับพลังเช่นนี้เมื่อต้องแสดงให้เห็นสาธารณชนเห็นในช่วงที่ สมศ. มาตรวจประเมิน และเราเป็นส่วนหนึ่งของทีม สิ่งที่เราควรติดอยู่ในใจเราคือความรู้สึกทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ‘การประสานพลัง’ เป็นสิ่งที่ผู้นำทีมที่ดีต้องสร้างให้เกิดขึ้นในการทำงานทุกๆ วันของทุกๆ คน

รายการสำหรับประเมินการทำงานของทีมน้อยๆ ของ ฮาร์ดิงแฮม (Hardingham 1995) ใช้ชื่อว่า เพอร์ฟอร์ม (PERFORM) ซึ่งดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนดังปรากฏในรูปที่ 5

ผลงาน	ทีมงานอย่างพอเพียงหรือไม่ มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่างานที่ทำช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนหรือไม่
ความเห็นอกเห็นใจ	สมาชิกในทีมแต่ละคนรู้สึกอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุขหรือไม่ สมาชิกช่วยกระตุ้นซึ่งกันและกันให้ทำงานสำเร็จหรือไม่
บทบาทและเป้าหมาย	สมาชิกในทีมรู้ว่าตนต้องทำอะไรหรือไม่
ความยืดหยุ่น	สมาชิกเปิดโอกาสให้อิทธิพลจากภายนอกเข้ามามีบทบาทหรือไม่ เต็มใจที่จะประเมินบทบาทและสนใจที่จะทำสิ่งใหม่ๆ หรือไม่
การเปิดใจกว้าง	สมาชิกพูดตามที่ตนคิดหรือไม่ การประชุมมีชีวิตชีวาและมีการอภิปรายโต้แย้งกันอย่างเสรีหรือไม่
การยอมรับ	สมาชิกยกย่องชื่นชมซึ่งกันและกันและประาสัมพันธ์ความสำเร็จของตนหรือไม่

ขวัญกำลังใจ	สมาชิกต้องการอยู่ในทีมหรือไม่ และเพื่อแผ้วถางใจให้กันและกันหรือไม่
	ดัชนีทั่วไปที่ใช้ชี้บ่งปัญหาในแต่ละด้าน
ผลงาน	ผู้นำทีมอารมณ์เสียเพราะงานไม่บรรลุเป้าประสงค์
ความเห็นอกเห็นใจ	ไม่มีการบริการกาแฟช่วงการประชุม มีความตึงเครียดในหมู่สมาชิก
บทบาทและเป้าหมาย	มีการแสดงสีหน้าประหลาดใจในที่ประชุม มีงานที่ทำไม่เสร็จ
ความยืดหยุ่น	มีคนภายนอกไม่พอใจและวิจารณ์ ‘การคิดแบบป้อมปราการปิดกั้น’ ไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ๆ พิจารณาผลงานของตนและไม่คิดอยากทำอะไรอีก
การเปิดใจกว้าง	มีแต่ความเงียบในที่ประชุม
การยอมรับ	มีการลอบกัด อิจฉาริษยา แยกเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย
ขวัญกำลังใจ	ไม่มีเสียงหัวเราะในที่ประชุม ทุกคนพยายามทำงานใหม่ สมาชิกคอยดูนาฬิกาและพยายามทำงานตามกำหนด 1,265 ชั่วโมงและเฉพาะงานอื่นๆ ที่ระบุไว้ในสัญญาจ้าง

รูปที่ 5.1 รายการสำรวจทีมที่มีประสิทธิภาพ

วงจรชีวิตของทีม

เราต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างทีมกับกลุ่ม และจะมีประโยชน์มากขึ้นถ้าเข้าใจขั้นตอนต่างๆ ที่ทีมต้องใช้ในการพัฒนา ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้เป็นตัววัดที่ใช้ได้ผลพอสมควร

ขั้นตอนที่หนึ่ง - การก่อตัว

ในขั้นตอนนี้ทีมที่เพิ่งก่อตัวขึ้นใหม่คือกลุ่มของคนที่กำลังทำความรู้จักและดูท่าทีกัน ทุกคนจะพยายามดูว่า ‘ใครจะเหมาะสมกับงานใด’ สมาชิกในกลุ่มอาจจะแสดงความรู้สึกตามมารยาท แสดงความเกะเจิน การติดต่อกันและกันมีอย่างผิวเผิน หรือแสดงความกระตือรือร้นตามมารยาท

ขั้นตอนที่สอง - ฝ่าพายุ

ในขั้นตอนนี้บุคลิกภาพส่วนตัวและแนวทางปฏิบัติงานของแต่ละคนอาจเริ่มขัดกัน จะมีความวิตกว่า ‘เราจะทำงานร่วมกันอย่างไร’ และมีการ ‘พยายามแย่งตำแหน่ง’ สมาชิกในกลุ่มจะเกิดความขัดแย้งและอาจพูดจาโต้เถียงกันอย่างเผ็ดร้อน แต่อย่างไรก็ตามงานเริ่มได้ผล

ขั้นตอนที่สาม - อิงกลุ่ม

ในขั้นตอนนี้ ‘กฎกติกาการเล่น’ เริ่มเห็นได้ชัดเจน สมาชิกทีมเริ่มแสดงพฤติกรรมกลุ่ม มีการเน้นเป้าหมายอย่างเด่นชัด และเริ่มเห็นบรรยากาศที่ผ่อนคลายและเต็มไปด้วยความตั้งใจ

ขั้นตอนที่สี่ - ปฏิบัติการ

ตอนนี้ทีมเริ่มเข้าที่เข้าทางทั้งในด้านการงานและการตัดสินใจ การตกลงกันทำได้ง่ายขึ้น มีความรู้สึกมั่นใจและประสบความสำเร็จ สมาชิกแต่ละคนเข้าใจชัดเจนว่าบทบาทและความรับผิดชอบของตนเป็นอย่างไร

ขั้นตอนเหล่านี้จะสังเกตได้ง่ายในโรงเรียนที่ทำงานเป็นทีม เพราะทีมงานที่รวมตัวกันโดยมีเป้าหมายเฉพาะมักจะดำเนินการไปตามขั้นตอนนี้ สำหรับทีมสอนวิชาต่างๆ หรือทีมระดับชั้นปี วงจรอาจคล้ายคลึงหรือซ้ำกัน ทีมจะสลับปรับเปลี่ยนไปตามขั้นตอนต่างๆ เมื่อมีประเด็นปัญหาใหม่ที่ต้องแก้ ในบางครั้งการจัดองค์กรของโรงเรียนจัดตามช่วงปีการศึกษาปกติและช่วงฤดูร้อน จึงต้องรวมทีมใหม่ทุกเดือนกันยายน โดยเฉพาะเมื่อมีครูใหม่มาร่วมทีม ในช่วงเวลานี้ ผู้จัดการระดับกลางต้องสร้างโอกาสให้ผู้มาใหม่ทำงานให้ทีมเพื่อให้เกิดการ ‘อิงกลุ่ม’ เร็วขึ้น แต่น่าเสียดายที่บางทีมไม่สามารถพัฒนาผ่านขั้นตอนของการฝ่าพายุลไปได้เลย

ผู้จัดการระดับกลางที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ ๆ อาจรู้สึกหวาดหวั่นเมื่อต้องมารับงานของทีมที่มีความมั่นคงและมีวัฒนธรรมจริยธรรมของตนอยู่แล้ว สมาชิกในทีมคงรู้สึกไม่สบายใจและกังวลที่อาจจะต้องปรับเปลี่ยนหรือจัดระเบียบใหม่ ผู้จัดการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่จึงมักจะถูกเปรียบเทียบกับผู้นำทีมคนเก่า ผู้นำคนใหม่อาจแสดงบทบาทและวิธีการทำงานใหม่ๆ ทำให้เวลาช่วงนี้เป็นช่วงเวลาที่ต้องเครียด ผู้นำทีมมือใหม่จึงต้องทำงานอย่างชาญฉลาดและมีความสุขรอบคอบ ไม่ตกหลุมพรางของความรู้สึกที่ว่าตนมีอำนาจในการควบคุมคนอื่นในทีม เพื่อพิสูจน์ความสามารถในการเป็นผู้นำของตน ดังที่ได้กล่าวในบทที่ 4 วิธีการปฏิบัติที่สุขุมรอบคอบและมีความเป็นนักวิชาชีพจะเป็นวิธีที่ชนะใจและได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนสมาชิกในทีม

ผลงานด้านทีมงานที่มีประสิทธิภาพของเบลบิน (Belbin)

การค้นหาผู้จัดการที่เหมาะสมที่สุด (ดูบทที่ 2) ไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากคนคนเดียวไม่สามารถทำให้ทุกคนได้ และคุณสมบัติอาจจะไม่ครบตามที่ควรมี ไม่ว่าจะเป็นด้านการเป็นผู้จัดการแบบมุ่งคนหรือมุ่งงาน ดังนั้นผู้จัดการที่มีความสามารถจึงต้องพยายามดึงจุดเด่นและจุดแข็งของสมาชิกมาชดเชยจุดด้อยของทีม การรวมจุดแข็งของสมาชิกในทีมมาไว้ด้วยกันอาจสรุปได้ว่า “ไม่มีใครแต่ละคนเก่งกว่าเมื่อพวกเราารวมกัน” งานของดร. เบลบินเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีมเป็นสิ่งที่น่าสนใจน่าศึกษา และช่วยให้เข้าใจว่าทำไมผลรวมจึงอาจยิ่งใหญ่กว่าผลบวกของแต่ละส่วน

จากการทำงานที่วิทยาลัยการบริหารจัดการเฮนลีย์ (Management College) ดร.เบลบินได้เรียนรู้ว่าการให้ความสำคัญแก่แต่ละบุคคลทำให้ทีมเกิดความสำเร็จ ดร.เบลบินชี้ให้เห็นประเภทของสมาชิกทีม 8 ประเภท และยังตั้งชื่อให้สมาชิกทั้ง 8 ประเภทนี้ รวมทั้งชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของทีมที่สังเกตได้จากลักษณะทางจิตวิทยา โดยใช้แบบทดสอบการวัดเชิงจิตวิทยา หลังจากนั้น ดร.เบลบินและคณะได้สร้างทีมที่มีความสมดุลซึ่งประกอบด้วยสมาชิกของทีมทั้ง 8 ประเภท เมื่อเกิดความท้าทายในการทำงาน ทีมที่มีการจัดการเป็นระบบจะปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพกว่าทีมที่มีสมาชิกแบบสุ่ม เมื่อสมาชิกทีมมีน้อยกว่า 8 คน บุคคลในทีมมักจะเล่นบทบาทมากกว่าหนึ่งบทบาทตามความจำเป็น

งานของเบลบินให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือว่าทำให้ทีมมีองค์ประกอบที่ถูกต้องมีความสำคัญเท่ากับการตั้งใครคนใดคนหนึ่งเป็นผู้นำทีม แม้ว่าเราไม่อาจเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของทีมในโรงเรียนได้ง่าย แต่

การพิจารณาประเภทของคนในทีมเป็นจุดเริ่มต้นของการวิเคราะห์หาเหตุผลของการปฏิบัติงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ การใช้ลักษณะสมาชิกทีม 8 ประเภทของเบลบินจะช่วยให้ผู้จัดการระดับกลางรู้จักตนเองและคนอื่นในทีม สิ่งที่ต้องตระหนักก็คือชื่อที่เบลบินใช้เรียกบุคคลในทีมไม่สำคัญเท่ากับลักษณะของบุคคลตามชื่อนั้นๆ

ประธาน (Chairman)

คุณลักษณะ:

อารมณ์มั่นคง เด่น กล้าแสดงออก บุคคลผู้ที่ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำทีม ดังนั้น คำว่า ‘ประธาน’ จึงอาจทำให้เข้าใจผิด แต่บุคคลนี้มีคุณสมบัติของผู้นำทีม เป็นคนนำกลุ่มและประสานความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ฉลาดเฉลียวแต่ไม่ถึงกับเป็นอัจฉริยะ และไม่จำเป็นต้องเด่น ด้านจินตนาการสร้างสรรค์ มีวินัยและความสมบูรณ์มั่นคงในตนเอง มีความรู้ความสามารถและมักจะมีลักษณะของผู้นำทีม อย่างชัดเจน ไม่ใช่อำนาจ แต่สามารถควบคุมคนอื่นได้แบบสบายๆ ไว้เนื้อเชื่อใจผู้คน และไม่โอ้อวดริษยา ยอมรับจุดแข็งหรือจุดเด่นของผู้อื่น และใช้จุดเด่นนั้นในการสร้างทีม พุดง่ายและเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นผู้สื่อสารที่ดี สามารถตัดสินใจได้เมื่อทุกคนแสดงความคิดเห็นของตนแล้ว

ผู้ออกแบบ (Shaper)

คุณลักษณะ:

มีความกระตือรือร้น เด่น และกล้าแสดงออก บุคคลนี้มักจะเป็นผู้นำ เป็นผู้นำการปฏิบัติงาน ในขณะที่ ‘ประธาน’ เป็น “ผู้นำทางสังคม”
มีพลังมากแต่ค่อนข้างวุ่นวายไม่สงบ
ทำอะไรแบบฉับพลัน ไม่มีความอดทน
หุ้ดหุ้ดง่าย
มักจะชอบทะเลาะเบาะแว้งแต่ไม่ผูกใจเจ็บ
พยายามแปลงความคิดให้ออกมาเป็นโครงการที่น่าจะปฏิบัติได้
ภายนอกดูมีความเชื่อมั่น แต่เต็มไปด้วยความไม่แน่ใจตนเอง
ชอบแข่งขัน
ชอบวิพากษ์วิจารณ์แนวคิดที่ไม่ค่อยชัดเจน
ผู้คนมักมองว่ามีความยโส
อาจทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกไม่ค่อยมีความสุข แต่ทำงานได้สำเร็จ

ผู้บ่มเพาะ (Plant)

คุณลักษณะ:

เด่น ไอคิวสูง เกือบตัว เบลบค้นพบว่าทีมที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจพัฒนาได้โดยการ ‘บ่มเพาะ’ บุคคลลักษณะนี้เข้าในคณะ
มีความคิดและเสนอแนะโครงการมากมายหลากหลาย
มีจินตนาการในการแก้ปัญหาอย่างสูงส่ง

สนใจประเด็นหลักมากกว่ารายละเอียด
แม้ว่าจะค่อนข้างเก็บตัวแต่มีพลังและพูดแบบไม่เกรงกลัว
อาจชอบพูดจาเสียดสีวิจารณ์ความคิดของผู้อื่น
ไม่ค่อยยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของตน

ผู้ติดตามประเมิน (Monitor evaluator)

คุณลักษณะ:

ไอคิวสูง มั่นคง เก็บตัว เคร่งขรึมและเฉยๆ สิ่งที่ทำให้แถม
เต็มก็คือ การวิเคราะห์อย่างเป็นกลาง ไม่ใช้อารมณ์ตัดสิน
แต่ไม่ให้ความคิดสร้างสรรค์

- มักเป็นผู้เสนอให้หยุดโครงการที่ดูว่าจะไม่สัมฤทธิ์ผล
หรือโครงการที่ไม่ตรงตามเป้าหมาย
- เป็นนักวิจารณ์ที่สร้างสรรค์และเสนอความคิดชัดเจน
แบบทะลุปรุโปร่ง

มักไม่ค่อยมีแรงจูงใจ

ตัดสินใจช้า

สามารถรวบรวมและตีความเอกสารจำนวนมากและสลับ
ซับซ้อนได้ดี

อาจไม่มีศิลปะในการประเมินตัดสินการตัดสินใจของผู้อื่น
อาจทำให้ขวัญกำลังใจของทีมลดลง เพราะขาดความกระตือ-
รือร้อน

พึ่งพาอาศัยได้ แต่ขาดความอบอุ่นและเป็นกันเอง

การตัดสินใจมักไม่ค่อยผิดพลาด

ผู้ปฏิบัติการระดับองค์กร (Company Worker)

คุณลักษณะ:

มั่นคงและควบคุมตนเองได้ เป็นผู้ดำเนินการที่ดี สามารถ
เปลี่ยนแปลงแผนของทีมให้เป็นงานที่ปฏิบัติได้
แยกแยะจุดมุ่งหมาย
ความคิดเป็นเหตุเป็นผล
มีวินัย
มีความสุขมั่นคง
ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วฉับพลัน
ดำเนินการใดๆ ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย
มีประสิทธิภาพและทำงานมีระบบ
อาจมีลักษณะชอบแข่งขันมากเกินไป
มักจะเข้าใจนโยบายและรู้ว่าควรจะต้องทำอะไร

ผู้ค้นหาทรัพยากร (Resource investigator)

คุณลักษณะ:

มั่นคง เด่น กล้าแสดงออก เป็นสมาชิกคณะที่ทุกคนชื่นชอบ
มักจะทำตัวสบายๆ ชอบสังคมและมีความกระตือรือร้น
รับฟังและฟังความคิดเร็วพอๆ กัน
รวบรวมข้อมูลจากภายนอกทีมได้
มีความเป็นกันเอง เข้ากับเพื่อนได้ง่าย
เป็นนักการทูต ถ้อยทีถ้อยอาศัย
มองเห็นความเหมาะสมของความคิดของผู้อื่นในการนำมา
ใช้ในงานได้รวดเร็ว

มักทำงานไม่ค่อยมีประสิทธิภาพถ้าไม่ได้รับการกระตุ้นจาก
ผู้อื่น

ทำงานได้ดีถ้ามีความกดดัน แต่มักจะทำตัวตามสบายมาก
เกินไปเมื่องานนั้นเริ่มผ่อนคลายลง

ผู้ปฏิบัติงานของทีม

คุณลักษณะ:

มั่นคง กล้าแสดงออก ไม่ชอบผูกขาดความคิดของผู้อื่น
มักจะคำนึงถึงความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกทีม
เข้าใจว่าความรู้สึกที่ไม่ได้แสดงออกเป็นอย่างไร ช่วยให้
ขวัญและกำลังใจทีมแบบเงียบๆ

รู้เรื่องชีวิตส่วนตัวของสมาชิกทีม

มีคนรู้จักมากและเป็นที่ชื่นชอบของผู้อื่น

เป็นนักสื่อสารและนักฟังที่ดี

มีความจงรักภักดีและให้การสนับสนุนผู้อื่น

ช่วยก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ไม่ชอบการกระทบกระทั่งและการเผชิญหน้ากัน

ไม่ชอบแข่งขัน

ช่วยให้ทีมมีเอกภาพ

ทำงานหลังฉากเพื่อให้เกิดความราบเรียบในทีม

ผู้ตบแต่ง

คุณลักษณะ:

กระวนกระวาย เกือบตัว มักจะวิตกกังวลว่าอาจมีความผิดพลาด

จึงตรวจสอบรายละเอียดอย่างจริงจัง จนบางครั้งทำมากเกินไป
สื่อสารความจำเป็นเร่งด่วนให้คนอื่นในทีมทราบได้

ควบคุมตนเองได้ดี

ไม่อดทนต่อสมาชิกทีมที่ทำตัวตามสบายแบบไม่สนใจอะไร
ทั้งสิ้น

วุ่นวายเพราะพยายามทำให้เสร็จตามเส้นตาย (กำหนดเวลา)
อาจทำให้ขวัญกำลังใจของทีมต่ำเพราะทำให้คนอื่นมองเห็น
ความกระวนกระวายของตน

อาจมองภาพรวมขององค์กรพลาดเพราะเน้นรายละเอียด
มากเกินไป

เมื่อเร็ว ๆ นี้เบลบินได้พยายามปรับเปลี่ยนชื่อที่ใช้เรียนบุคคล
ในทีมเหล่านี้ และได้เพิ่มบทบาทขึ้นอีกบทบาทหนึ่ง (Belbin 1993)
สาระการเปลี่ยนแปลงสรุปอยู่ในตารางที่ 5.1

ผู้จัดการในโรงเรียนอาจเห็นพฤติกรรมของสมาชิกในทีมของ
ตนจากลักษณะที่กล่าวข้างต้น และจะมีประโยชน์มากถ้าทีมพร้อมจะฝึก
การประเมินเต็มรูปแบบ จุดสำคัญอยู่ตรงที่บุคคลที่ได้รับการจัดเข้า
ประเภทใดก็ตามจะต้องไม่รู้สึกรู้สียึดหรือปมเด่น เพื่อความสำเร็จ
สมาชิกทุกคนในคณะต้องมีบทบาทที่สำคัญ และผู้จัดการระดับกลาง
ต้องแน่ใจว่าเพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเหมาะสม ถ้ามีการประเมินแล้ว
พบว่าบทบาทประเภทต่างๆไม่สมดุล ต้องพูดคุยปรึกษากันอย่างเปิดเผย
ที่จริงความรู้คือพลัง แม้ว่าคนไม่สามารถเปลี่ยนบุคลิกภาพของตนได้
แต่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับบุคลิกภาพได้ อย่างไรก็ตาม
ก็การประเมินมีความสำคัญต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของทีม
แต่การพยายามใช้แนวคิดของเบลบินต้องทำด้วยความรอบคอบและ

ระมัดระวัง ผู้จัดการระดับกลางที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ไม่ควรใช้ข้อมูลจากเบลบินเป็นตัวแก้ปัญหาด้านพฤติกรรมที่ทีมประสบอยู่ อย่างไรก็ตามทีมที่มั่นคงแล้วและบริหารโดยผู้จัดการระดับกลางที่ได้รับการยอมรับนับถืออาจจะใช้แนวคิดของเบลบินเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้แต่ละบุคคลมองและรู้จักตนเองมากขึ้น และกลายเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของทีมได้

ตำแหน่ง	บทบาท	คุณลักษณะ
ประธาน	ประสานงาน	เชือกเข็น เชื้อมั่นในตนเอง
ผู้ออกแบบ	นำทีม	มีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง
ผู้บ่มเพาะ	นำนวัตกรรมมาใช้	เป็นนักคิด นักนวัตกรรม มีความเป็นเอกัตบุคคล
ผู้ติดตามประเมิน	คิดอย่างมีวิจารณญาณ	มีสติ ไม่แสดงอารมณ์ สามารถ ทำงานวัดผลได้ ชอบตัดสินใจ และประเมิน
ผู้ปฏิบัติ	ทำงานให้เสร็จ	ทำงานจริงจัง มีสามัญสำนึก มีความสามารถในการจัดระบบ
ผู้ปฏิบัติงานของทีม	มีความสัมพันธ์ส่วนบุคคล	ชอบสังคม เข้ากับคนได้ดี
ผู้ติดตามงาน	ติดตามกลุ่มทำงาน อยู่เสมอ	มีระเบียบ ละเอียดยรอบคอบ มีความมุ่งมั่น
ผู้ค้นหาทรัพยากร	ติดต่อประสานงานกับ บุคคลภายนอกองค์กร	กล้าแสดงออก รู้จักคนมาก ประสานงานกับคนอื่นได้ดี
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ	ให้ความรู้และทักษะที่ หายาก	เชื่อมั่นในความคิดของตัวเอง ริเริ่มทำงานด้วยตนเองได้ อุทิศตน

ตารางที่ 5.1 บทบาทของทีมตามแนวคิดของเบลบิน

ทีมผลิตผลได้อย่างไรบ้าง

มีปัญหาอุปสรรคหลายประการที่ทำให้ทีมงานผลิตผลได้ แต่ผู้นำทีมจะทำให้ขวัญและการปฏิบัติงานของทีมดีขึ้นได้โดยการพิจารณาไตร่ตรองพฤติกรรมของทีมอย่างเที่ยงตรงและถ่องแท้ จุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือตัวเอง ผู้นำทีมที่ดีสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพได้ ผู้นำทีมที่ขาดสมรรถภาพ มักโทษสมาชิกทีมคนอื่นๆ เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่ดีเกิดขึ้น

การประชุม

สำหรับหลายๆ คน ‘การทำงานแบบทีม’ กับการประชุม ต้องไปด้วยกัน แต่ต้องตระหนักด้วยว่าการประชุมทำลายทีมได้ง่ายเท่ากับสร้างทีม เมื่อการประชุมนั้นไม่จำเป็น ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใด และยังมีการจัดการประชุมที่ขาดสมรรถภาพอีก บทที่ 7 ให้คำแนะนำว่าต้องทำอย่างไรการประชุมจึงจะเกิดผล แต่ขณะนี้ประเด็นที่ควรพูดถึงคือผู้จัดการไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่ดีที่สุดในการทำหน้าที่ประธานของการประชุม เพราะการเป็นประธานมาพร้อมกับบทบาท อย่างไรก็ตามอาจมีบางครั้งที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งในทีมต้องทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม โดยเปิดโอกาสให้ผู้จัดการมีสถานภาพเท่าเทียมกับสมาชิกทีมคนอื่นๆ นี่เป็นวิธีหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการทำงานแบบให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมและเป็นการพัฒนาครูอาจารย์ ไม่ว่าใครก็ตามที่ทำหน้าที่ประธานที่ประชุมจำเป็นต้องให้มีการบันทึก ‘ประเด็นที่จะนำไปปฏิบัติ’ และรายชื่อผู้ประชุมที่ได้รับ การมอบหมายงานอย่างชัดเจนว่าตนตกลงจะทำอะไรและจะทำสำเร็จเมื่อใด

ความขัดแย้ง

ความขัดแย้งในทีมจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกันในระหว่างกลุ่มผู้ร่วมงานหรือเมื่อมีความแตกต่างกันในเรื่องความคิดและความเชื่อ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงการ ‘ฝ่าพายุ’ ของทีมจะผ่านพ้นไปในที่สุด แต่ถ้าข้อขัดแย้งยังเกิดขึ้นบ่อยครั้งจะมีผลร้ายต่อแต่ละบุคคล จะทำให้พลังของทีมด้อย และกัดกินความเจริญงอกงามของวัฒนธรรมทีมแบบร่วมมือ ความขัดแย้งแบบนี้แตกต่างจากการอภิปรายถกเถียงได้ประเด็นปัญหาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน การโต้เถียงแบบนี้จะชี้ให้เห็นถึงพลวัตของทีม อย่างไรก็ตาม บางครั้งความขัดแย้งอาจเกิดจากความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ เมื่อมีสมาชิกในทีม 2 คนแตกแยก อาจแก้ปัญหาได้โดยการพูดคุยกับบุคคลทั้งสองนี้ทีละคน ดูว่าแต่ละคนจะเสนอวิธีการแก้ไขอย่างไร ควรให้คำจำกัดความบทบาทของแต่ละคนอย่างเด่นชัด รวมทั้งชมเชยว่าแต่ละบุคคลจะนำจุดเด่นของตนมาช่วยทีมได้อย่างไร การปฏิบัติเช่นนี้อาจช่วยคลี่คลายปัญหาได้

ความรู้สึกพอใจตนเองแต่ไม่กระตือรือร้น

บางทีมไม่มีการโต้แย้ง ไม่มีการทบทวนใคร่ครวญ มีแต่การปกป้องไม่ให้มีการวิพากษ์วิจารณ์หรือท้าทายใดๆ กลุ่มเช่นนี้กล่อมตนเองให้เชื่อว่าทีมต้องถูกเสมอและจะเริ่มไม่พอใจเมื่อมีบางสิ่งบางอย่างเช่นรายงานที่ไม่ดีจาก สมศ. ทีมลักษณะนี้อาจไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาครูอาจารย์ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา และไม่ได้รับการประเมินจากผู้จัดการอาวุโส ความรู้สึกภาคภูมิใจหรือพอใจในตนเองอย่างเงียบๆ แต่ไม่กระตือรือร้น

เช่นนี้เป็นอันตรายและเป็นเหตุผลที่ว่าทำไมการแต่งตั้งผู้จัดการระดับกลางจากภายนอกโรงเรียนจึงเหมาะสมกว่าการเลื่อนตำแหน่งคนใดคนหนึ่งในทีมขึ้นมา ในบางสถานการณ์ผู้จัดการใหม่ที่ต้องมาร่วมทีมเช่นนี้ต้องทำงานหนักเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน แต่ไม่จำเป็นต้องเริ่มวิตกกังวลมากถ้าสมาชิกในทีมยังนึกถึงทีมที่จะไม่มีอีกต่อไป

เทคนิคที่ช่วยให้ทีมพัฒนาและประสบความสำเร็จ

การปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีดังที่กล่าวไว้ในบทที่ 4 ช่วยดึงส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนออกมาได้ แต่ที่เราเห็นจากบทนี้ ทีมเป็นมากกว่าการรวมกันของแต่ละส่วนย่อย และมีวิธีการที่สามารถช่วยให้สมาชิกกลุ่มทำงานแบบเป็นทีมได้

การระดมสมอง (Brainstorming)

ครูส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญเรื่องของการระดมความคิดหรือระดมสมองว่าการที่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งพยายามรวบรวมความคิดให้มากที่สุดและเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ครูจำนวนหนึ่งใช้เทคนิคการสอนแบบนี้ การระดมสมองเป็นเครื่องมือที่ดีในการสร้างกลุ่ม เพราะเป็นการกระทำที่สนุกและช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น และยังเป็นการสื่อสารที่ชัดเจน ช่วยให้ทีมเกิดลักษณะพลวัต มีความคิดสร้างสรรค์ เมื่อการระดมสมองดำเนินไปด้วยดีทำให้ทีมเกิดความเชื่อมั่นและรู้สึกถึงความสำเร็จของตน ช่วงของการระดมสมองยังมีประโยชน์ในการช่วยให้เพื่อนร่วมงานที่ได้รับการบรรจุใหม่มีโอกาสปรับตัวเข้ากับทีม ถ้าต้องการให้การระดม

สมองเกิดผลสำเร็จ ต้องจดบันทึกความคิดที่ได้รับการเสนอไว้ทั้งหมด ไม่ควรประเมินการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดใดๆ ในช่วงนี้ และไม่จำเป็นที่ผู้นำทีมต้องเป็นคนจดบันทึกความคิดเหล่านี้เอง

การสนทนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน (PEP talk)

PEP ย่อมาจาก Planning Efficient Performance ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อดังนี้ *มีอะไรบ้างที่ทำไปแล้วได้ผล มีอะไรบ้างที่ทำไปแล้วไม่ได้ผล และมีอะไรบ้างที่จะทำต่อไป* การสนทนาเช่นนี้ เน้นให้เห็นความต้องการที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า ควรหลีกเลี่ยงการกล่าวโทษผู้ใด จะพูดแบบสั้นหรือยาวขึ้นอยู่กับเหตุการณ์หรือประเด็นปัญหาที่กำลังพิจารณากัน และยังสามารถใช้ในการประเมินกิจกรรมทีมได้ทุกกิจกรรม เช่น การเดินทางไปศึกษาดูงาน ทำงานให้แก่สาธารณชนทั่วไป หรือการพิจารณาเปิดสอนวิชาใหม่ๆ และเมื่อมีการพูดคุยกันเช่นนี้แล้วต้องนำข้อสรุปไปลงมือปฏิบัติ ถ้าไม่มีการปฏิบัติ ผู้ทำงานจะระแวงสงสัย และไม่พยายามทำงานอย่างจริงจัง ถ้ามีการปฏิบัติงานอีกครั้ง

แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ

การวางแผนพัฒนาเป็นสิ่งที่ยึดปฏิบัติกันตลอดมาในโรงเรียนและวงการการทำงานที่ประกอบด้วยการตรวจสอบแต่ละโรงเรียน-วางแผน-ลงมือปฏิบัติ-ประเมินทบทวนนำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จแตกต่างกันไป รายละเอียดของการจัดการพัฒนามีอยู่ในบทที่ 9 ส่วนสาระที่จะพูดถึงตรงนี้คือการวางแผนพัฒนาเป็นกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกัน ความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับ

สิ่งที่ทำไป ผลที่ได้คือการกำหนดจุดมุ่งหมาย ความรับผิดชอบ และมาตรฐานของความสำเเร็จ สิ่งที่สำคัญมากอีกอย่างหนึ่งคือ ต้องทำให้ครูรู้สึกว่าคุณได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจอย่างเต็มที่ และต้องรับผิดชอบ

การประเมินตนเองและการย้อนคิดทบทวน

ในฐานะผู้จัดการระดับกลาง เราต้องพิจารณาศักยภาพของการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ผมขอเสนอคำถามพร้อมน้ำหนักคะแนนต่อไปนี้ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนที่เราจะมี คำถามจากอนุกรมคำถามของแมดดัคซ์ (Maddux 1986) เหล่านี้อ้างอิงและปรับให้เข้ากับสภาพของโรงเรียน จงวงกลมตัวเลขที่สะท้อนว่าเรายู่ตรงไหนจากแบบสอบถามนี้ ยิ่งตัวเลขสูงขึ้นเท่าไร ยิ่งจะอธิบายลักษณะเราได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อทำเสร็จแล้วรวมคะแนน แล้วดูคำตอบที่ตรงกับคะแนนที่ได้ อย่ารู้สึกผิดหวังถ้าคำตอบอธิบายออกเป็นเชิงลบ ความสำคัญอยู่ที่การวางแผนปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อให้ทำทุกอย่างเท่าที่ทำได้ในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ

ถ้าฉันจะแต่งตั้งสมาชิกทีมใหม่ ฉันจะเลือก	7 6 5 4 3 2 1
คนที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง	
มากกว่าคนที่มีความสัมพันธ์ทางวิชาการที่ดีเลิศ	

ฉันช่วยเสริมสร้างให้ทีมพัฒนาความรู้สึก	7 6 5 4 3 2 1
เป็นเจ้าของทีม โดยการมีส่วนร่วมในการ	
แก้ปัญหา ในการเขียนนโยบาย และการ	
กำหนดเป้าหมาย	

ฉันพยายามช่วยให้ทีมมีชีวิตชีวาด้วย การกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานทำงาน ร่วมกับสมาชิกใหม่ในบางกรณี	7 6 5 4 3 2 1
ฉันพูดกับใครๆ อย่างเปิดเผยและตรงไป ตรงมา และกระตุ้นให้ทุกคนทำเช่นเดียวกัน	7 6 5 4 3 2 1
ฉันมักพยายามทำงานและรักษาคำพูด ถ้าฉัน ให้สัญญากับเพื่อนร่วมงาน ฉันจะพยายาม ทำให้ได้เพราะความไว้วางใจจากเพื่อนร่วม งานมีความสำคัญมาก	7 6 5 4 3 2 1
ฉันใช้การระดมสมองกับทีมเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างความนับถือไว้เนื้อเชื่อใจในระหว่าง สมาชิกทีม	7 6 5 4 3 2 1
ฉันพยายามใช้การชี้นำ ชี้แนะ สนับสนุน และ มอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลใน ทีมตามความเหมาะสม	7 6 5 4 3 2 1
ฉันเข้าใจว่าความขัดแย้งในทีมเป็นเรื่องปกติ แต่ฉันพยายามแก้ปัญหานั้นอย่างรวดเร็วและ เป็นธรรมก่อนที่ความขัดแย้งนั้นจะกลายเป็น ตัวทำลาย	7 6 5 4 3 2 1
ฉันเชื่อว่าคนจะทำงานเป็นทีมถ้ารู้ว่าตนต้อง ทำอะไรและผลประโยชน์ที่ได้คืออะไร	7 6 5 4 3 2 1
ฉันไม่หวาดหวั่นที่จะเล่นงานสมาชิกทีมที่ ทำงานไม่เข้าเป้า	7 6 5 4 3 2 1

สิ่งที่คะแนนชี้ให้เห็น

ช่วงคะแนนระหว่าง 60 ถึง 70 ชี้ให้เห็นถึงทัศนคติที่ดีที่เรามีต่อเพื่อนร่วมงาน และเป็นทัศนคติที่จำเป็นในการสร้างและรักษาทีมที่เข้มแข็ง ดูเหมือนว่าเราเป็นผู้นำประเภทชอบใช้การมอบอำนาจ การตัดสินใจอย่างเต็มที่และสามารถเพิ่มและรักษาขวัญและกำลังใจไว้ได้

ช่วงคะแนนระหว่าง 40 ถึง 59 เป็นคะแนนที่พอยอมรับได้ ถ้าเราพยายาม เราจะสามารถนำทีมที่มีประสิทธิภาพได้ แต่เราควรคิดอย่างรอบคอบว่าวิธีการใดบ้างที่เราจะปฏิบัติกับสมาชิกในทีมให้ดีขึ้นได้บ้าง

คะแนนต่ำกว่า 40 หมายความว่าเราต้องตรวจสอบพฤติกรรมที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและพิจารณาแนวคิดปรัชญาในการจัดการของเรา นึกดูว่าเราชมเชยเพื่อนร่วมงานพอเพียงหรือไม่ เรามอบอำนาจการตัดสินใจอย่างเต็มที่ให้เพื่อนร่วมงานบ้างหรือเปล่า เราปฏิบัติตนอย่างสุ่มมันคงหรือไม่ เราเห็นความจำเป็นในการสร้างทีมหรือไม่ เราแสดงความกระตือรือร้นอย่างชัดเจนต่อหน้าเพื่อนร่วมงานหรือไม่

สรุป

ทีมเป็นมากกว่าการที่กลุ่มบุคคลมารวมตัวกันเพราะหน้าที่การงาน ทีมต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้:

สมาชิกทีมมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

สมาชิกทีมต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

สมาชิกทีมรู้เป้าหมายของทีม

สมาชิกรู้และเข้าใจว่าตนมีส่วนช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จ
ได้อย่างไร
ทีมสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน
สมาชิกพูดคุยโต้แย้งกันอย่างมีเหตุมีผล
ทำตัวสบายๆ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็น
แบบมีจุดมุ่งหมายชัดเจน

ทีมที่ประสบความสำเร็จเป็นทีมที่สร้างสรรค์และยืดหยุ่น และ
ผลสัมฤทธิ์ของทีมมีความสำคัญกว่าผลสัมฤทธิ์ของแต่ละบุคคลในทีม
ทีมที่ประสบความสำเร็จมักมีผู้นำที่จัดการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ
ที่มอบอำนาจการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ไว้วางใจ และให้การชมเชย
สมาชิกแต่ละคนในทีม รวมทั้งเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นและ
โอกาสใหม่ๆ

สิ่งที่คุกคามประสิทธิผลของทีมคือการประชุมที่ไม่ก่อให้เกิด
ประโยชน์กับใคร การแก่งแย่งชิงดีกันระหว่างสมาชิกทีม บุคลิกภาพคน
ทำงานขัดแย้งกัน และพอใจที่ทำงานสำเร็จแต่ไม่กระตือรือร้น ผู้จัดการ
ระดับกลางช่วยกระตุ้นการทำงานแบบทีมได้โดยใช้การสื่อสารแบบ
ขอความร่วมมือ เช่น การระดมสมอง การสนทนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
งาน และการวางแผนพัฒนาร่วมกัน

ผู้แปล



นางพรทิพย์ เสมงกดี รองอธิการบดีฝ่าย
วิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ สำเร็จ
การศึกษาระดับปริญญาตรี (กศบ. - ภาษา
อังกฤษ - เกียรตินิยม อันดับ 2) จาก มศว.
บางแสน ปริญญาโท (M.A. ESL - English
as a Second Language) จาก University
of Hawaii, U.S.A. และปริญญาโทด้าน
การศึกษาพิเศษ (M.A. Special Education -

MR) จาก Illinois State University, U.S.A. และปริญญาเอกด้านกา
รศึกษาพิเศษ (Ph.D. - Special Education - MR) จาก University
of Missouri, Columbia มีประสบการณ์ทั้งด้านการสอนและการ
บริหาร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาทางด้านวิชาการ วิทยาการเกี่ยวกับการศึกษา
พิเศษและเด็กพิเศษ อดีตผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายสวัสดิการและกิจการ
พิเศษ อดีตรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย
ทักษิณ ฯลฯ

งานด้านการเขียน ได้เขียนตำราและเอกสารประกอบการสอน
วิชาต่างๆ 7 วิชา เช่น EN 322 Critical Reading, EN Introduction
to Translation, EN Advanced Translation ฯลฯ และบทความทาง
วิชาการในสาขาภาษาอังกฤษและการศึกษาพิเศษ

งานด้านการแปล ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติและเกณฑ์มาตรฐาน
ความต้องการศึกษาพิเศษของสหราชอาณาจักร จัดพิมพ์โดยสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ♣

ครูมัธยมควรอ่านหนังสือเล่มนี้อย่างยิ่ง หากท่านกำลังปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าหมวด หัวหน้าระดับ หรือหัวหน้าในการกิจใดก็ตาม รวมทั้งท่านที่กำลังจะก้าวสู่หน้าที่ดังกล่าวด้วย

ท่านคือ...ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียน ที่ต้องใช้ศักยภาพจัดการงานต่างๆ ที่ท้าทาย บริหารทีมงานด้วยประสิทธิภาพ กำหนดวิสัยทัศน์และแปลงเป็นพันธกิจที่นำความเป็นเลิศมาสู่โรงเรียน และนำอัจฉริยภาพมาสู่ผู้เรียน

ท่านจึงต้องเรียนรู้ศิลปะในการบริหารและการจัดการ



หนังสือเล่มนี้จัดทำขึ้นด้วยความมุ่งหมาย
เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวการจัดการศึกษา
แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา พุทธศักราช 2542