บทที่ 4

ผลการดำเนินงานตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี

การนำเสนอผลการศึกษาแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี ในบทที่ 4 นี้เป็นผลการดำเนินงานตามกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 3 ขั้นคือ

ขั้นที่ 1 การสร้างความตระหนักร่วมกันของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา

ขั้นที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและระบุปัญหาในวิทยาลัย

ขั้นที่ 3 พัฒนาแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัย

และนำเสนอโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแสดงให้เห็นถึงการศึกษาบริบทของวิทยาลัยก่อนที่ผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยจะดำเนินการพัฒนาแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ขึ้นมาใช้ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัย สภาพการทำงาน และความต้องการจำเป็นในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี ซึ่งผลการศึกษาจะแสดงให้เห็นถึงภาพจุดเริ่มต้นของวิทยาลัยในด้านความเป็นมา เป้าหมาย ปรัชญาการก่อตั้ง การขยายตัวของวิทยาลัยสภาพของบุคลากร โครงสร้างและการบริหารงาน สภาพการจัดการเรียนการสอนในหลากหลายวิชา รวมไปถึงสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งแบ่งเป็น 6 ด้าน คือ โครงสร้างการบริหาร ระบบการทำงานในวิทยาลัย ความร่วมมือของบุคลากรในวิทยาลัย บรรยากาศการทำงานในวิทยาลัย แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมในการทำงาน โดยในแต่ละด้านจะแยกศึกษาใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับทีมงาน และระดับบุคคล ทั้งนี้เพราะการที่จะเข้าใจสภาพพลังอำนาจอาจารย์ที่เปลี่ยนแปลงไปภายหลังการเสริมสร้างด้วยกระบวนการแทรกเสริมตามแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจได้อย่างลุ่มลึกนั้น จำเป็นต้องเข้าใจบริบทของวิทยาลัยอย่างชัดเจนเสียก่อน

ผลการวิจัยที่นำเสนอในบทที่ 4 นี้ได้มาจากการวิเคราะห์เอกสารของวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานการประเมินตนเองของวิทยาลัย เอกสารประชาสัมพันธ์ ป้ายนิเทศ และฐานข้อมูลในเว็บไซต์ (website) ของวิทยาลัย รวมไปถึงการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ระดับลึกเชิงลึก

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ผู้บริหารวิทยาลัยทั้งในอดีตและปัจจุบัน และการสนทนากลุ่มอาจารย์ทุกภาควิชา ซึ่งจะแยกนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 4 ส่วน คือ 1. ข้อมูลพื้นฐานวิทยาลัย 2. สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์ในวิทยาลัย 3. ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ และ 4. แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัย

ประวัติการผลิตและพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ซึ่งวิทยาลัยเป็นหน่วยงานในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการดูแลสุขภาพอนามัยของประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งด้านร่างกายจิตใจ และสังคม โดยมีภารกิจหลักในการดูแลรับผิดชอบการบริหารสุขภาพแก่ประชาชนทั้งเขตเมืองและชนบททั่วประเทศมาโดยตลอด การบริการสุขภาพเป็นการให้บริการโดยผ่านบุคลากรด้านสาธารณสุข เช่น แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล และบุคลากรด้านอื่น ๆ ดังนั้นระบบบริการสุขภาพ จึงมีความต้องการบุคลากรด้านต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ทั้งในด้านการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพ และการฟื้นฟูสมรรถภาพ รวมทั้งสานสนับสนุนที่จะช่วยการบริการสุขภาพมีประสิทธิภาพ (สถาบันพระบรมราชชนก, 2549, หน้า 1)

แต่บุคลากรด้านสาธารณสุขของประเทศไทยมีความขาดแคลนมาโดยตลอด โดยเฉพาะในชนบทหน่วยงานด้านการศึกษาไม่สามารถผลิตบุคลากรด้านสาธารณสุขให้เพียงพอกับความต้องการกระทรวงสาธารณสุข จึงริเริ่มฝึกอบรมผดุงครรภ์อนามัยเป็นแห่งแรก ที่โรงเรียนผดุงครรภ์วชิระ เพื่อให้บริการอนามัยแม่และเด็กแก่ประชาชนในท้องถิ่น ห่างไกล ต่อมาในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศไทยเกิดวิกฤตการขาดแคลนบุคลากรหลักโดยเฉพาะแพทย์และพยาบาล ทำให้เกิดปัญหาสาธารณสุขในหลายด้าน ด้วยความตระหนักในหน้าที่กระทรวงสาธารณสุขจึงได้จัดตั้งโรงเรียนพยาบาลและผดุงครรภ์ขึ้นที่โรงพยาบาลกลางในปี พ.ศ. 2489 และเปิดโรงพยาบาลเพิ่มทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย นอกจากผลิตพยาบาลแล้ว ยังมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุข และเจ้าหน้าที่ด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ เพื่อปฏิบัติงานด้านส่งเสริมสุขภาพในการป้องกันโรคและทำหน้าที่ต่าง ๆ ในห้องปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนงานด้านการให้การบริการสุขภาพอนามัยดำเนินไปอย่างถูกต้องรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โดยมีปรัชญาของการผลิตและพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างคนที่สอดรับกับความต้องการของระบบบริการสุขภาพที่มุ่งเน้นการผลิตบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานในกระทรวงสาธารณสุขและเพื่อให้มีบุคลากรปฏิบัติงานในท้องถิ่นของตนเอ ง รวมทั้งป้องกันการสูญเสียบุคลากรโดยเฉพาะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ในชนบท และถิ่นทุรกันดาร (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2549-2553, 2547, หน้า 7-8)

ก่อนปี พ.ศ. 2536 สถานศึกษาของกระทรวงสาธารณสุขกระจายอยู่ในสังกัดกรมต่าง ๆ ทำให้ขาดเอกภาพในการบริหารการศึกษา ดังนั้นในปี พ.ศ. 2536 กระทรวงสาธารณสุขจึงได้รวมสถาบันการศึกษาทั้งหมดไว้ในสังกัดเดียวกันโดยจัดตั้ง เป็น "สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข" ต่อมาในปี พ.ศ. 2537 เปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันพระบรมราชชนก สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีบทบาทหน้าที่เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและความต้องการกำลังคนด้านสาธารณสุข และวางแผนการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบายและความต้องการของกระทรวงสาธารณสุข ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุข พัฒนามาตรฐานการศึกษาวิชาการ และการฝึกอบรมบุคลากรด้านสาธารณสุข ประสานและสนับสนุนการผลิตและพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นหน่วยงานส่วนกลางที่มีความสำคัญต่อการสร้างทรัพยากรให้กับกระทรวงสาธารณสุข มีวิทยาลัยในสังกัดจำนวน 41 แห่ง ได้แก่วิทยาลัยพยาบาล 31 แห่ง วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์ และสาธารณสุขกาญจนาภิเษก 1 แห่ง วิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข 1 แห่ง และวิทยาลัยการสาธารณสุข 7 แห่ง

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร เป็นหน่วยการศึกษาหน่วยหนึ่งที่สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีเอกลักษณ์ในการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพตามภารกิจของกระทรวงสาธารณสุข เน้นศักยภาพเชิงวิชาชีพ เพื่อตอบสนองและส่งเสริมท้องถิ่นและชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ปรัชญานำการดำเนินงานของวิทยาลัยคือการดูแลสุขภาพประชาชน ภาวะสุขภาพของชาติ สิ่งแวดล้อมและสังคมโดยการจัดการศึกษาและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ กำหนดเป้าหมายให้วิทยาลัยเป็นผู้นำทางวิชาการในการร่วมกำหนดนโยบายและแผนการผลิตและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บริการสุขภาพมีส่วนร่วมกับชุมชนในการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและพัฒนาประชาคมเป็นองค์กรด้านจรรยาบรรณ มีเสรีภาพทางวิชาการ และขยายโอกาสเพื่อตนเองและสังคมหลากหลายวัฒนธรรม โดยดำเนินภารกิจเพื่อบรรลุเป้าหมาย 2 ด้าน คือ ด้านการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของทุกส่วนของสังคม และด้านจรรยาบรรณเพื่อพัฒนากำลังคนและสถาบันให้มีวิจารณญาณสามารถแสดง จุดยืนอย่างอิสระเพื่ออนุรักษ์และพัฒนาหน้าที่ตามจรรยาบรรณให้รู้จักสิทธิหน้าที่เสรีภาพทางวิชาการสามารถใช้สมรรถนะส่งเสริมคุณภาพชีวิตของตนเองและสังคมได้ (สถาบันพระบรมราชชนก, 2546, หน้า 9)

ในการนำเสนอข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัยเพื่อให้เห็นภาพรวมของวิทยาลัยใน 2 ส่วน คือ ความเป็นมาของวิทยาลัย ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และลักษณะทิศทางการเติบโตของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

วิทยาลัย ส่วนที่สองเป็นข้อมูลพื้นฐานด้านบุคลากร โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัย และหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งโครงการในอนาคต ซึ่งแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1.1 ความเป็นมาของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี

การที่จะทำความเข้าใจสภาพบริบทในปัจจุบันขององค์กรใด ๆ ให้ถ่องแท้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องย้อนกลับไปศึกษาอดีตอันเป็นที่มาขององค์กรนั้น วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี เป็นวิทยาลัยที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2494 โดยใช้เป็นสถานที่อบรมฟื้นฟูความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่อนามัยทุกประเภทและหลังจากปี พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา ได้เปลี่ยนแปลงเป็นโรงเรียนพนักงานอนามัย จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2510 ได้จัดตั้งโรงเรียนทันตาภิบาลขึ้นเพื่อผลิตเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข และได้รับพระราชทานพระราชทินนามของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาสยามบรมราชกุมารี เป็น "วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร" ตามด้วยชื่อจังหวัดที่วิทยาลัยตั้งอยู่ ในปี พ.ศ. 2537 และได้มีการพัฒนาการและเปลี่ยนแปลงอีกมากมายที่สะท้อนภาพการบริหารจัดการ การปรับปรุงพัฒนาองค์กร และการนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง การศึกษาในส่วนนี้ศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการก่อตั้งวิทยาลัย ปรัชญาเริ่มต้น และการขยายตัวของวิทยาลัย

1) เป้าหมายที่แท้จริงในการก่อตั้งวิทยาลัย

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี มีจุดมุ่งหมายหลักในการจัดตั้งให้เป็นศูนย์อบรมและพัฒนาในการฟื้นฟู ความรู้แก่เจ้าหน้าที่อนามัย ทุกประเภท ซึ่งก่อตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2494 และกระทรวงสาธารณสุข ให้ กองฝึกอบรม เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ในปี พ.ศ. 2500 ได้จัดตั้งเป็นโรงเรียนพนักงานอนามัยแห่งแรกที่จังหวัดชลบุรี ต่อมาในปี พ.ศ. 2506 เปิดเป็นหลักสูตรประกาศนียบัตรสาธารณสุขศาสตร์ (สาธารณสุขชุมชนและได้ยกฐานะเป็นวิทยาลัยการสาธารณสุข เปิดสอนหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง) รับผู้ที่มีพื้นฐาน ม.ศ. 3 ร่วมกับคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่อนามัยให้ได้วุฒิปริญญา และรับผู้ที่มีพื้นฐาน ม.ศ. 5 เพื่อเรียนสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (ต่อเนื่อง) ร่วมกับคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เพิ่มอีกด้วย ในปี พ.ศ. 2537 มีการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเช่น วิทยาลัยการสาธารณสุขได้เปิดหลักสูตรเจ้าพนักงานเภสัชกรรม ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน และได้รับพระราชทานพระราชทานนามของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาสยามบรมราชกุมารีว่า "วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร" ตามด้วยจังหวัดที่อยู่ในภาคนั้น ๆ ครั้งในปี พ.ศ. 2540 วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรได้เป็นวิทยาลัยสมทบกับคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลเต็มตัว ผลิตนักศึกษาหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต จัดการเรียนการสอนที่วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ตลอด 4 ปี สำหรับภาคสมทบ (ต่อเนื่อง) มหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับไปจัดการผลิตเอง วิทยาลัยการสาธารณสุข จังหวัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ชลบุรีจึงหยุดผลิตตั้งแต่ปี 2550 เป็นต้นไป จากการสัมภาษณ์ระดับลึกเจาะลึกผู้ที่มีประสบการณ์และเข้าใจพื้นฐานของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร คือ

"ครั้งแรกที่มีนโยบายเปิดวิทยาลัย คือต้องการพัฒนาความรู้ให้กับหมออนามัยสาธารณสุขอำเภอให้ได้จบในระดับอุดมศึกษา เพราะบุคลากรเหล่านี้ จบ ม.3 และเข้าเรียนพนักงานอนามัย เพียง 6 เดือน และต้องไปทำงานกับชุมชน การศึกษาเราขยายเร็วมากคนก็เยอะมากขึ้น ไม่พัฒนาจะไปดูแลชาวบ้านได้อย่างไร ที่เขาเรียกว่าหมอตีนเปล่า ต้องการให้อบรมพัฒนา..."

(อดีตผู้บริหาร : สัมภาษณ์ระดับลึก)

นอกเหนือจากนโยบายดังกล่าวแล้ว การก่อตั้งวิทยาลัยครั้งนี้ยังกำหนดเป้าหมายในทางการศึกษาและวิจัยของวิทยาลัยร่วมไปด้วย ดังนั้นเป้าหมายของวิทยาลัย (วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี, 2549ค, หน้า 6) จึงถูกกำหนดไว้ทั้งหมด 6 ประการด้วยกันคือ

(1) เพื่อเป็นสถานที่ผลิตกำลังคนและพัฒนาสมรรถนะด้านสาธารณสุข ที่เป็นปัจจัยหลักในการปฏิบัติงานในสถานีอนามัย ดูแลสุขภาพภาคประชาชน อันเป็นปัจจัยหนุนที่ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนแพทย์และพยาบาล และเป็นพัฒนาความรู้ให้กับนักศึกษาสาธารณสุขในอันที่จะต้องไปปฏิบัติงานในสังคมและชุมชนและเป็นการเสริมสร้างศักยภาพและให้บริการการศึกษาโดยเปิดโอกาสในบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีการเพิ่มขีดความสามารถและเลื่อนสถานะตามความสามารถและได้ใช้เป็นเวทีในการปรับคุณวุฒิให้สูงขึ้นซึ่งเป็นโอกาสในทางการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้า

(2) เพื่อเป็นสนามวิจัย และพัฒนาเกี่ยวกับกำลังคนด้านสาธารณสุขและด้านอื่น ๆ โดยมีกระบวนการอบรมที่เหมาะสมแก่การพัฒนาสังคมไทยในปัจจุบันและอนาคตและจัดตั้งเครือข่ายการพัฒนาอันประกอบด้วยองค์การทางการศึกษาด้านสาธารณสุข และด้านอื่น ๆ รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการรองรับการถ่ายโอนการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการและงบประมาณเป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถก้าวไปในระดับชาติ นานาชาติได้อย่างสมศักดิ์ศรีในทุกสาขาให้มีพื้นฐานของความเข้าใจศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ประเพณีและค่านิยมไทยประกอบกับให้นับถือตนเองและผู้อื่น โดยผสานเป็นกระบวนการเรียนรู้และสร้างพฤติกรรมเพื่อให้นักศึกษาได้เห็นเป็นตัวอย่างในการเป็นนักวิชาชีพที่ดีในอนาคต

(3) เป็นส่วนหนึ่งในการจัดบริการสาธารณสุขที่เหมาะสม โดยเป็นสถานฝึกปฏิบัติงานจริงเพื่อฝึกประสบการณ์ของนักศึกษาภาควิชาทันตสาธารณสุข และภาควิชาอื่น ๆ ที่ใช้พื้นที่ในชุมชนเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงานในพื้นที่และให้เจ้าพนักงานสาธารณสุข ที่ปฏิบัติงานในสถานีอนามัยเป็นพี่เลี้ยงในการถ่ายทอดความรู้ให้สามารถดูแลและพัฒนาขีดความสามารถของประชาชนในชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี อยู่อย่างไรในสภาพปัจจุบันให้มีความสุขซึ่งเป็นนโยบายหลักของรัฐ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(4) เพื่อสร้างวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ให้เป็นพื้นที่ต้นแบบในการให้บริการวิชาการด้านการแพทย์ และสาธารณสุขแก่สังคม เป็นการดูแลตนเองไม่ให้เจ็บป่วยจากความสามารถของตนเอง ดังคำพูดที่ว่า “ให้ดูแลสุขภาพของตัวอย่ามัวพึ่งหมอ” หากประชาชนมีความเข้าใจไม่เจ็บป่วยก็จะไม่เป็นภาระหนักกับครอบครัว สังคม และชุมชน

(5) เพื่อเป็นการให้บริการการศึกษาโดยเปิดโอกาสให้นักศึกษาทั่วทุกภาคสามารถเข้ารับการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพสาธารณสุขชั้นสูง และระดับอุดมศึกษาได้ในทุกแห่งที่มีอยู่ 7 แห่งทั่วประเทศ และเป็นการลดภาระ งบประมาณ ในการผลิตนักศึกษาสาธารณสุขให้ตอบสนองต่อสังคม ชุมชน เมื่อจบการศึกษาได้งานทำร้อยเปอร์เซ็นต์

วัตถุประสงค์ในการก่อตั้งวิทยาลัยทั้ง 6 ข้อดังกล่าว ถือเป็นเป้าหมายสำคัญที่วิทยาลัยต้องดำเนินการให้บรรลุ ดังนั้นจึงน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งว่าการดำเนินการของวิทยาลัยที่ผ่านมาร่วม 50 ปี สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์การก่อตั้งเพียงใด ซึ่งจากเอกสาร “รายงานการประเมินตนเอง พ.ศ. 2549 (Self Assessment Report : SAR) ของวิทยาลัย ระบุว่าวิทยาลัยให้ความสำคัญในการดำเนินการส่งเสริมการวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่และการวิจัยที่สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการพัฒนาระบบการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี มุ่งหวังเป็นแหล่งค้นคว้าวิจัยพัฒนาการสอน และการฝึกอบรมเพื่อให้การบริการด้านวิชาการสาธารณสุขแก่ชุมชน ทั้งนี้มีบุคลากรสาธารณสุขจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้ารับการอบรมเพิ่มขีดความสามารถ ความรู้ในระดับต่าง ๆ เช่น การอบรมนักบริหารระดับต้น การอบรมนักบริหารระดับกลาง การอบรมหัวหน้าสถานีอนามัย การอบรมนักวิจัยในชุมชน ซึ่งเป็นการให้การบริการด้านการศึกษาแก่ชุมชน ทั้งนี้มีบุคลากรเข้ามาฝึกอบรมกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย โดยใช้วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรเป็นแหล่งศึกษาอบรม รวมทั้งวิทยาลัยได้มีโอกาสต้อนรับคณะศึกษาดูงาน ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยตามลำดับนับตั้งแต่เป็นวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร เป็นต้นมา โดยในปีการศึกษา 2546 มีโครงการวิจัย 3 โครงการ ปีการศึกษา 2547 จำนวน 3 โครงการ ปีการศึกษา 2548 จำนวน 5 โครงการ มีนักศึกษาของวิทยาลัย และจากสถาบันอื่นมาฝึกงาน จำนวนประมาณ 3-5 คนต่อปี รวมทั้งมีคณะดูงานจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มาศึกษาดูงานเฉลี่ยปีละ 2 คณะ ซึ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นว่าวิทยาลัยได้ดำเนินการหรือปฏิบัติภารกิจตามวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งได้ในระดับหนึ่ง

อย่างไรก็ตามเป้าหมายการดำเนินงานในข้อที่ 2 ที่มุ่งให้วิทยาลัยเป็นสนามวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอน รวมทั้งดำเนินการพัฒนาสมรรถนะกำลังคน ข้อที่ 3 เพื่อเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงานทั้งในวิทยาลัยและใช้สถานที่ภายนอกในชุมชนเป็นพื้นที่ฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษานั้น ในมุมมองของทีมผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์ที่เป็นหัวหน้าภาควิชาเห็นว่าเป้าหมายทั้ง 2 ข้อ

ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควรทั้งนี้เพราะสาเหตุสำคัญคือโครงสร้างการบริหารงานวิทยาลัยฯ มีคณะกรรมการจำนวนมาก ในการดำเนินการทุกครั้งจะบริหารด้วยคณะกรรมการและใช้ความเห็นของคณะกรรมการลงคะแนน ทำใช้เชื่องช้า ตัดสินใจในการบริหารยาก มีการแบ่งเป็นพรรคพวกเป็นกลุ่มใครกลุ่มมัน ทำให้ความรู้สึกของอาจารย์ในวิทยาลัย "ห่างเหิน" ไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำงาน ไม่ขึ้นต่อกัน ขณะที่อาจารย์อยากให้คณาจารย์มีการจัดการเรียนการสอน และทำวิจัยร่วมกันกับอาจารย์ในวิทยาลัย

"เราแบ่งออกเป็นภาควิชา รวม 5 ภาควิชาด้วยกัน การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับหัวหน้าภาควิชาแต่ละภาค ไม่ได้ขึ้นอยู่ที่รองฝ่ายวิชาการ หัวหน้าภาคเป็นผู้จัดการเรียนการสอน ทำให้การตัดสินใจอยู่ที่ภาค อาจารย์บางคนจบมาไม่ตรงสาขา ประสบการณ์การสอนไม่มี ต้องมาปรับกันใหม่ ขึ้นอยู่ที่การตัดสินใจของอาจารย์ และหัวหน้าภาควิชาว่าจะดำเนินการอย่างไร รองฝ่ายวิชาการไม่มีสิทธิ์ที่จะแสดงความคิดเห็น เนื่องจากอาจารย์ไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของรองวิชาการทำให้การทำงานซ้ำซ้อน หากรองวิชาการเป็นผู้ประสานงาน รองวิชาการต้องรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน และทำงานไปวันๆ เหมือนที่เคยปฏิบัติมา ไม่ได้คิดที่จะพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย..."

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์ระดับลึก)

"อยากให้อาจารย์มาทำวิจัย อยากเรียนรู้และอยากมีผลงานไปด้วย"

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขชุมชน : สนทนากลุ่ม)

สำหรับเป้าหมายข้อที่ 4 นั้น จากการสัมภาษณ์ระดับลึกและการตรวจสอบเอกสารยังไม่พบว่ามีการประเมินเป้าหมายในข้อ 4 นี้ ในระยะที่ผ่านมา ซึ่งรองผู้อำนวยการเห็นว่าต้องใช้เวลาในการพัฒนาวิทยาลัยอีกระยะหนึ่งจึงจะสามารถประเมินวิทยาลัยในความเป็นวิทยาลัยต้นแบบของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรได้ หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ ตอนนี้ยังไม่ถึงระดับที่จะเป็นวิทยาลัยต้นแบบ

"เป้าหมายข้อนี้ยังไม่สามารถประเมินได้ เพราะต้องอาศัยเวลาในการพัฒนาอีกระยะจึงจะบอกได้ ตอนนี้คิดว่าเร็วไปหน่อย ทำวิจัยให้จบก่อนจะได้รู้..."

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์ระดับลึก)

ถึงแม้ว่ายังไม่ได้มีการประเมินการดำเนินงานของวิทยาลัยเป็นวิทยาลัยต้นแบบตามวัตถุประสงค์การก่อตั้งก็ตาม แต่แนวคิดในการก่อตั้งวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรนั้น ผู้เกี่ยวข้องเห็นตรงกันว่ามีความชัดเจนทั้งในการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่ตอบโจทย์ของการเป็น "วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร" ได้ในระดับที่เป็น "ต้นแบบ" ในการกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจแก่วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ส่วนนำเสนอภาพการดำเนินงานตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

วัตถุประสงค์ข้อที่ 5 ซึ่งจะได้นำไปกล่าวถึงอย่างละเอียดในประเด็นการขยายตัวของวิทยาลัยในลำดับต่อไป

แม้ว่าการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ แต่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นยิ่งมีความสำคัญต่อองค์กรมากกว่า เพราะหมายถึงการอยู่รอดหรือความเติบโตขององค์กร ซึ่งหากวัดประสิทธิผลขององค์การด้วยการวัดความสำเร็จตามเป้าหมาย (the goal-attainment approach) ที่ยึดหลักสำคัญว่า องค์กรทุกองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาต่างมีจุดมุ่งที่ให้ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเสมอ ดังนั้นการวัดผลสำเร็จที่ทำได้ตามเป้าหมายถึงเป็นหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้วัดประสิทธิผลองค์กรมากที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2541, หน้า 33) ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทีมผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องกำหนดแผนโดยรวมและทำงานร่วมกันกับฝ่ายหรือหน่วยต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อพัฒนาเป้าหมายของแต่ละกลุ่มหรือเป้าหมายส่วนบุคคลให้ไปในทิศทางที่จะสนับสนุนให้เป้าหมายหลักขององค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งในกรณีของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรนี้ จากการศึกษาแผนประจำปีหรือรายงานการประเมินตนเองของวิทยาลัยที่ผ่านมา ยังไม่ปรากฏว่ามีการกำหนดเป้าหมายของฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเป้าหมายในระดับภาควิชา หรือเป้าหมายของอาจารย์แต่ละคน การวางแผนปฏิบัติการ การปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะทำให้ทราบว่าเกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหมายหรือไม่ รวมไปถึงการสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคน ซึ่งการขาดเป้าหมายและการประเมินอย่างต่อเนื่องนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นไปได้ยากและขาดทิศทาง

2) ปรัชญาของวิทยาลัย

ในการก่อตั้งวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรนั้น กระทรวงสาธารณสุขโดยกองฝึกอบรม ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งขึ้นมาศึกษาถึงวิธีการดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรคของวิทยาลัย ตลอดจนความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้เรียกว่า คณะกรรมการโครงการจัดตั้ง “ศูนย์อบรมและแสดงการปฏิบัติการอนามัย” ประกอบด้วยคณาจารย์และผู้บริหารจากกองฝึกอบรม กองสาธารณสุขภูมิภาค กระทรวงสาธารณสุข ร่วมเป็นกรรมการดำเนินการโดยได้มีการระดมความคิดในการกำหนดปรัชญาของวิทยาลัยเพื่อเป็นเข็มทิศในการจัดการศึกษาซึ่งในที่สุดก็ได้ปรัชญาในการจัดการศึกษาว่า “วิชาการที่เต็มที่ อยู่ในคนที่เต็มคน” นั่นหมายถึงการพัฒนานักศึกษาให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา โดยปรัชญานี้เกิดจากการระดมความคิดของคณะกรรมการโดยวิเคราะห์จากนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขที่ต้องการให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต และปรัชญาของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี คือ ผู้มีปัญญาคือผู้ที่มีการดูแลคุณภาพชีวิตที่ดี แล้วนำมากำหนดเป็นปรัชญาของวิทยาลัย ผู้อำนวยการคนแรกที่ร่วมกำหนดปรัชญาในครั้งนี้ได้อธิบายความหมายว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

เป็นการใช้ผู้เรียนเป็นตัวตั้งในการพัฒนาทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ให้มีการพัฒนาการตามวัย และเรียนรู้อย่างมีคุณภาพชีวิตที่ดี ดังถ้อยคำสัมภาษณ์ระดับลึกดังนี้

"วิชาการที่เต็มที่ หมายความว่า เราจะสอนนักศึกษาให้ได้เต็มตามศักยภาพของการเรียนรู้ตามมาตรฐานหลักสูตรกลาง และมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา อยู่ในคนที่เต็มคน หมายถึง นักศึกษามีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีการแสดงออกที่เหมาะสมตามวัย เป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองแม้ไม่ได้อยู่ในห้องเรียนก็ตาม"

(อดีตผู้บริหาร : สัมภาษณ์ระดับลึก)

จากปรัชญาดังกล่าว นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นทิศทางในอนาคตของวิทยาลัยและออกแบบพันธกิจเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานในการดำเนินงานที่วิทยาลัยนำมาใช้ในการจัดการศึกษาตลอด 50 ปีที่ผ่านมา โดยวิสัยทัศน์ที่วิทยาลัยกำหนดไว้มีดังนี้

จากคุณค่าและความสำคัญของ "สถาบันพระบรมราชชนก" ที่วิทยาลัยการสาธารณสุขเป็นองค์การในสังกัดในสถาบันอันทรงเกียรติที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานพระบรมราชานุญาติให้เชิญพระนามาภิไธย สมเด็จพระมหิตลาธิเบศอดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก เป็นชื่อสถาบันตั้งแต่ พ.ศ. 2537 ในปีเดียวกันนั้นสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีได้พระราชทานชื่อวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกว่า "วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี" และสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาสยามบรมราชกุมารี พระราชทานพระราชานุญาติให้เชิญพระนามาภิไธย "สิรินธร เป็นชื่อวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรทุกแห่ง ทั้งนี้เพื่อ "สืบสานพระปณิธานของสมเด็จพระมหิตาธิเบศอดุลยเดชวิกรมพระบรมราชชนก พระบิดาแห่งการแพทย์และการสาธารณสุขไทย และสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี พระมารดาแห่งการสาธารณสุขไทย ในการอุทิศพระองค์ปฏิบัติพระราชกรณียกิจด้วยทรงมุ่งหวังให้ประชาชนไทยทุกคน ได้รับการดูแลสุขภาพถ้วนหน้า โดยยึดถือประโยชน์ส่วนรวมและความผาสุกของประชาชนเป็นที่ตั้งเพื่อดำเนินการตามรอยพระยุคลบาท"

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จึงมุ่งมั่นผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพควบคู่กับการสร้างองค์ความรู้ที่เน้นการสร้างเสริมสุขภาพอย่างเป็นองค์รวม ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และใช้ชุมชนเป็นฐานแห่งการเรียนรู้โดยผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมให้ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษา ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่าระบบบริการสุขภาพจะมีกำลังคนด้านสุขภาพที่มีศักยภาพ เจตคติ ทักษะการทำงานที่เหมาะสม สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความต้องการแก้ไขปัญหาสุขภาพของแต่ละพื้นที่

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร มีเอกลักษณ์ในการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพตามภารกิจของกระทรวงสาธารณสุข โดยเน้นศักยภาพเชิงวิชาชีพ เพื่อตอบสนองและส่งเสริมท้องถิ่นและชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ปรัชญานำการดำเนินงานของวิทยาลัย คือการดูแลสุขภาพประชาชน ภาวะสุขภาพของชาติ สิ่งแวดล้อมและสังคมโดยการจัดการศึกษาและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ กำหนดเป้าหมายให้วิทยาลัยเป็นผู้นำทางวิชาการในการร่วมกำหนดนโยบายและแผนการผลิตและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บริการสุขภาพมีส่วนร่วมกับชุมชนในการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและพัฒนาประชาคม เป็นวิทยาลัยที่เน้นด้านจรรยาบรรณ มีเสรีภาพทางวิชาการ และขยายโอกาสเพื่อสนองความต้องการของทุกส่วนของสังคม และจรรยาบรรณเพื่อพัฒนากำลังคนและวิทยาลัยให้มีวิจารณญาณสามารถแสดง จุดยืนอย่างอิสระเพื่ออนุรักษ์และพัฒนาหน้าที่ตามจรรยาบรรณให้รู้จักสิทธิหน้าที่เสรีภาพทางวิชาการสามารถใช้สมรรถนะส่งเสริมคุณภาพชีวิตของตนเองและสังคมได้

จากวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยข้างต้น จะเห็นว่าได้ตอกย้ำปรัชญาของวิทยาลัยให้ผู้เรียนเป็นตัวตั้งในการจัดการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในและนอกสถานศึกษา ซึ่งวิทยาลัยได้กำหนดพันธกิจที่จะผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นคนดีและมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ

3) พัฒนาการของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร

ปัจจุบันการจัดการศึกษาของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี มีหลักสูตรที่เปิดสอน 5 หลักสูตร ปริญญาตรี 1 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรสาธารณสุขศาสตร์บัณฑิต หลักสูตรประกาศนียบัตร 4 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรสาธารณสุขชุมชน หลักสูตรเทคนิคเภสัชกรรม หลักสูตรทันตสาธารณสุข และหลักสูตรการแพทย์แผนไทยประยุกต์ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนก ที่ให้มีการสอนอย่างหลากหลายวิชา แต่การพัฒนาการสอนของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี ยังไม่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งเห็นได้จากการที่วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ยังไม่สามารถขับเคลื่อนพันธกิจ ที่สะท้อนถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ ที่นำไปสู่เป้าหมายของการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้งยังไม่สามารถผลักดันให้วิทยาลัยออกไปแข่งขันได้ในระดับสากล ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ต้องวางแผนในการพัฒนาบุคลากรทั้งสายสนับสนุนและสายการสอนให้มีระดับความรู้ความสามารถในระดับสูงขึ้น ซึ่งปัจจุบันบุคลากรในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวนมาก ระดับปริญญาโท และเอก มีจำนวนน้อย ไม่สามารถผลิตบัณฑิตในหลักสูตรปริญญาตรีได้ ต้องผลิตบัณฑิตสมทบกับมหาวิทยาลัยมหิดล และรับปริญญาสมทบกับมหาวิทยาลัยมหิดล ในขณะเดียวกันต้องผลิตนักศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรสาธารณสุขศาสตร์ชั้นสูง เพื่อรองรับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

กระทรวงสาธารณสุข เนื่องจากเป็นนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขที่ต้องการให้เป็นหน่วยการศึกษาที่ผลิตนักศึกษาด้านสาธารณสุข และไม่สามารถจัดการศึกษาเป็นเอกเทศ ต้องดำเนินการภายใต้กำกับของสถาบันพระบรมราชชนก ด้วยความหลากหลายของการผลิตนักศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานในกระทรวงสาธารณสุข ทำให้วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร และวิทยาลัยที่อยู่ภายใต้กำกับของสถาบันพระบรมราชชนก ต้องจัดการศึกษาตามนโยบายของกระทรวง และเป็นการจัดการศึกษาในลักษณะพิเศษ ประกอบกับตั้งแต่ปีการศึกษา 2550 เป็นต้นไป มหาวิทยาลัยมหิดล จะจัดการศึกษาภาคสมทบให้กับผู้เข้ารับการศึกษาเอง ไม่ได้จัดการศึกษาภาคสมทบ โดยให้วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร เป็นผู้ดำเนินการอีกต่อไป ขณะเดียวกันวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ยังต้องผลิตนักศึกษาเพื่อรองรับกระทรวงสาธารณสุขเช่นเดิม โดยไม่สามารถประสาทปริญญาบัตรให้กับนักศึกษาได้ เนื่องจากสถาบันยังไม่สามารถยกฐานะของสถาบันฯ ขึ้นเป็นสถาบันอุดมศึกษา ที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และยังเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สำหรับบุคลากรที่เป็นอาจารย์ด้านการสอน ไม่สามารถขอทำผลงานทางวิชาการได้ดังที่ข้าราชการมหาวิทยาลัยจัดทำ เนื่องจากเป็นข้าราชการพลเรือน ไม่มีค่าตอบแทนพิเศษ ในขณะที่ต้องรับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนดังเช่นข้าราชการครู และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเช่นกัน จึงทำให้อาจารย์ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อนักศึกษาที่วิทยาลัยการสาธารณสุข มีการเปลี่ยนแปลงอาจารย์ผู้สอนอยู่บ่อยครั้ง เนื่องจากอาจารย์บางท่านขอโอน ย้าย และเปลี่ยนสายงาน ปัญหาที่สำคัญอีกปัญหาหนึ่งคือการที่สถานีอนามัยได้ถูกถ่ายโอนการบริหารจัดการให้ขึ้นกับองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้ดูแลสุขภาพภาคประชาชน ในปี 2552 ทุกสถานีอนามัยทั่วประเทศ ทำให้ผู้ที่จบการศึกษาโดยเฉพาะนักศึกษาที่ไม่จบหลักสูตรในระดับปริญญาตรี ทำให้มีปัญหาในเรื่องของการบรรจุเข้ารับทำงานในอัตราลูกจ้าง ไม่ได้เป็นพนักงานของรัฐ หากมีการประเมินคุณภาพการศึกษาจะทำให้ตกเกณฑ์การประเมินเนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดสรรตำแหน่งปริญญาตรี ผู้ที่ไม่จบปริญญาตรีไม่สามารถบรรจุในตำแหน่งที่จบการศึกษาได้ สำหรับบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม ขาดการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่อาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ยังต้องเสริมสร้างพลังอำนาจให้รู้ถึงศักยภาพและคุณค่าแห่งตน เพื่อส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านการจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อรองรับการออกนอกระบบที่จะตามมาและเพื่อผลิตบัณฑิตสาธารณสุขให้มีคุณภาพ ตามความคาดหวังของสังคมในยุคปัจจุบันที่ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณธรรม จริยธรรม สามารถนำกระบวนการดำเนินงานการดูแลสุขภาพที่ผสมผสานระหว่างศาสตร์ทางด้านสาธารณสุขและศาสตร์สาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง ไปปฏิบัติงานด้วยความสามารถและสติปัญญา มีทักษะทางสังคมในการตอบสนองความต้องการ ด้านสุขภาพ ตามภาวะความคาดหวังของผู้ใช้บัณฑิตที่มีต่อคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคใต้นครินทร์

ของบัณฑิตดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรอย่างมาก รวมไปถึงข้อจำกัดในด้านอื่น ๆ อีก ในด้านอาคารสาถานที่และบุคลากรที่ไม่สามารถรองรับนักศึกษาที่ต้องผลิตเพิ่มให้กับสามจังหวัดชายแดน ดังนั้นในปีการศึกษา 2549 วิทยาลัยเปิดรับนักศึกษาตามโควตาที่สถาบันพระบรมราชชนกได้จัดสรรตามอัตรา รุ่นละ 50 ทุกภาควิชา และรับนักศึกษาโควตาพิเศษจาก 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้จำนวน รุ่นละ 100 คนในหลักสูตรประกาศนียบัตรสาธารณสุขชุมชน โดยมีนักศึกษารวมทั้งสิ้น ทั้ง 5 หลักสูตร จำนวน 700 คน และในปีการศึกษา 2550 วิทยาลัยต้องเปิดรับนักศึกษาใหม่เพิ่มขึ้นในจำนวนเท่าเดิม โดยไม่มีการขยายตัวอีกในปีการศึกษา 2550 นี้ เนื่องจากมีปัญหาเรื่องอัตรากำลังอาจารย์ผู้สอน สถานที่เรียน และหอพัก ดังข้อมูลที่แสดงในตาราง 19

ตาราง 19 จำนวนนักศึกษาของวิทยาลัยต่อชั้นปีของวิทยาลัย

ปีการศึกษา	2548	2549	2550
นักศึกษาหลักสูตรสาธารณสุขชุมชน 2 ชั้นปี	50x2=100	100+50=150	100+100=200
นักศึกษาหลักสูตรเทคนิคเภสัชกรรม 2 ชั้นปี	50x2=100	50+50=100	50+50=100
นักศึกษาหลักสูตรทันตสาธารณสุข 2 ชั้นปี	50x2=100	50+50=100	50+50=100
นักศึกษาหลักสูตรการแพทย์แผนไทยประยุกต์ 2 ชั้นปี	50x2=100	50+50=100	50+50=100
นักศึกษาหลักสูตรสาธารณสุขศาสตร์บัณฑิต 4 ชั้นปี	50x2=100	50+50+50+50=200	50+50+50+50=200
รวม	250x2=500	650	700

(ที่มา : วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี, 2549ก, หน้า 15)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

จากตาราง 19 จะเห็นว่าปริมาณการขยายตัวของนักศึกษาระหว่างปีการศึกษาย้อนหลัง 3 ปี มีแนวโน้มสูงขึ้น และจะสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมายที่แท้จริงของการก่อตั้งวิทยาลัยว่าต้องการให้เป็นสถาบันการศึกษาในการผลิตบุคลากรด้านสาธารณสุขให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน และกระทรวงสาธารณสุขในการขาดแคลนบุคลากรทางด้านแพทย์ พยาบาล และด้านอื่น ๆ อีกทั้งในเขตเมือง และชนบท และให้วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรเป็นวิทยาลัยต้นแบบในการพัฒนานักศึกษาให้สามารถดูแลเรื่องของสุขภาพ ในระบบผสมผสานและบูรณาการด้านการสาธารณสุขเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เนื่องมาจากความที่วิทยาลัยการสาธารณสุขเป็นสถาบันที่สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวในการผลิตนักศึกษาด้านสาธารณสุขให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ปัจจุบันการบริหารงานด้านบุคลากรของวิทยาลัยรวมทั้ง โครงสร้างและการบริหารงาน สภาพการจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างไร จะได้นำเสนอข้อมูลในส่วนที่ 2 ต่อไป

4.1.2 สภาพปัจจุบันวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี

ในส่วนที่ 2 นี้จะนำเสนอข้อมูลและผลการวิเคราะห์ในประเด็นที่เป็นสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยคือ ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างและการบริหาร และด้านการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนของวิทยาลัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) สภาพของบุคลากรที่ส่งผลต่อคุณภาพของวิทยาลัย

ทรัพยากรทางการบริหาร (Resource management) ที่สำคัญในหลักการบริหารทั่วไปมีอยู่ 4 ประการคือ คน (Man) เงิน (Money) เครื่องมืออุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ซึ่งเราจะเห็นว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นวิทยาลัยที่ให้การศึกษามีเป้าหมายในการหล่อหลอมพัฒนามนุษย์ ดังนั้นวิทยาลัยที่ให้การศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งข้อมูลที่จะนำเสนอต่อไปนี้จะสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร มีสภาพเป็นอย่างไรทั้งในเชิงปริมาณ สถานภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน

ในด้านปริมาณ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ในปัจจุบันมีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 131 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มบริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 4 คน กลุ่มหัวหน้าภาค 5 คน หัวหน้าฝ่าย 2 คน หัวหน้างาน 3 คน อาจารย์ผู้สอนจำนวน 48 คน รวมเป็นอาจารย์ที่เป็นข้าราชการทั้งสิ้น 63 คน สำหรับที่เหลืออีก 68 คน เป็นบุคลากรกลุ่มสนับสนุนที่เป็นข้าราชการจำนวน 21 คน เป็นบุคลากรลูกจ้างชั่วคราว 47 คน ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มสนับสนุนการสอนจำนวน 30 คน เจ้าหน้าที่ นักการภารโรง พนักงานขับรถ และลูกจ้างรายวัน 17 คน

จากข้อมูลจำนวนบุคลากรข้างต้น จะเห็นว่าวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร มีความแตกต่างจากวิทยาลัยทั่ว ๆ คือ บุคลากรจะมีหน้าที่ปฏิบัติชัดเจน อาจารย์ต้องรับผิดชอบหน้าที่อย่างอื่นนอกเหนือจากงานสอนซึ่งถือเป็นภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ นอกจากนี้หากเปรียบเทียบสัดส่วนจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษาในปีการศึกษา 2549 จะอยู่ในอัตรา 1: 13 (คำนวณจากอาจารย์ 63 คน : นักศึกษา 650 คน) ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ปกติ แต่หากจะพิจารณาตามภาควิชาจะพบว่า มี 2 ภาควิชาที่มีอาจารย์ไม่ครบตามวิชาที่เปิดสอน คือ ภาควิชาสาธารณสุขชุมชน และภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์บัณฑิต

ในด้านคุณวุฒิการศึกษา อาจารย์ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 20 คน จบการศึกษาระดับปริญญาโท 30 คน ปริญญาเอก 1 คน และมีอาจารย์ที่กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาโท 5 คน และปริญญาเอก 7 คน ประเด็นที่น่าสนใจของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร คือ อาจารย์ทุกคนจะจบการศึกษาเฉพาะทาง คือ ไม่ได้จบการศึกษาด้านครุศาสตร์ /ศึกษาศาสตร์ แต่ในการจบการศึกษาต้องมีพื้นฐานทางด้านสาธารณสุข ที่เป็นเช่นนี้เพราะระบบการคัดเลือกอาจารย์ (Teacher Recruitment) ที่วิทยาลัยกำหนดจะรับอาจารย์ตามคุณวุฒิเฉพาะเพื่อให้ตรงกับหลักสูตรในการเรียนการสอน ซึ่งระบบนี้มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในระบบเอง จุดแข็งคือ วิทยาลัยจะได้ครูที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหา (Content) แต่จุดอ่อนคือ อาจารย์ไม่มีความเชี่ยวชาญในทักษะการสอน วิธีสอน การวัดผล หรือจิตวิทยาการเรียนการสอน ปัญหานี้เป็นสิ่งที่กลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยให้ความสำคัญมาตลอด และแก้ปัญหาโดยให้โอกาสในการไปฝึกอบรมพัฒนาตนเองหรือจัดอบรมให้บ้าง แต่เป็นที่รับรู้ว่ายังไม่เพียงพอ เช่นในปีการศึกษา 2549 ที่ผ่านมาอาจารย์ที่ได้เข้ารับการอบรมโดยเข้าศึกษาด้านโภชนศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยมหิดล และทางวิทยาลัยได้จัดการอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการศึกษาเพียง 1 ครั้งเท่านั้น (ข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเองของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี ประจำปี 2549) ซึ่งการฝึกอบรมพัฒนาครูในด้านการจัดการเรียนการสอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการ

“ครูจะจบเพียวมา เนื้อหาแน่นแต่บางคนยังเขียนแผนไม่เป็น ตอนปีที่แล้วก็จะจัดอบรมให้เรื่องการเขียนแผนการสอน การออกข้อสอบ การวิจัยในชั้นเรียน แต่ยังไม่พอมันต้องทำเป็นระบบกว่านี้”

(รองผู้อำนวย : สัมภาษณ์ระดับลึก)

ประเด็นปัญหาในด้านคุณวุฒินี้จึงไม่ได้อยู่ที่ระบบการคัดเลือก แต่อยู่ที่ระบบการพัฒนาอาจารย์ที่วิทยาลัยยังไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และมีเป้าหมายชัดเจน ซึ่งการพัฒนาให้ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานแบบใหม่ตามภารกิจขององค์กรนั้น คินลอร์ (Kinlaw, 1995, p. 23-25) เห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นและตอบสนองต่อความต้องการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

พื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานและเป็นขั้นตอนหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ปฏิบัติงาน และเทคซี่ (Tracy, 1990, p. 24-26) เห็นว่า ควรเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงาน ที่ให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสามารถของผู้ปฏิบัติ ดังนั้น แบบการพัฒนาผู้สอนให้มีทักษะการปฏิบัติงานนั้น ต้องเป็นไปในลักษณะที่เหมะสมกับสภาพของ กล่าวคือ อาจารย์ในวิทยาลัยเป็นผู้ที่มีความรู้ในเนื้อหาที่ดี แต่ขาดทักษะการถ่ายทอด ดังนั้นการพัฒนา ต้องใช้แบบที่จะเพิ่มประสบการณ์การสอน เช่น การจัดโอกาสให้อาจารย์ได้ทบทวนและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเป็นประจำภายในภาควิชาเดียวกัน หรือเปิดโอกาส ให้อาจารย์ได้ไปศึกษาเพิ่มเติมในหลักสูตรต่อเนื่องของสาขาที่สอน หรือหากอาจารย์ท่านใดไม่ได้ จบมาทางด้านการศึกษา ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม ซึ่งการพัฒนานี้ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ภายหลังที่มีการคัดเลือกเข้ามาเป็นผู้สอนในวิทยาลัยแล้ว อย่างไรก็ตามการพัฒนาอาจารย์ก็มี อุปสรรคสำคัญอย่างยิ่งจากประเด็นปัญหาด้านสถานภาพที่อาจารย์ยังมีสถานภาพเป็นเพียงลูกจ้างชั่วคราว ของวิทยาลัยเท่านั้น

ในด้านสถานภาพ บุคลากรส่วนใหญ่ในวิทยาลัยจะมีสถานภาพเป็นลูกจ้างชั่วคราว มีสัญญาการจ้างงานเป็นรายปี เนื่องจากอัตราการเพิ่มของข้าราชการจะถูกยุบไปโดยปริยายหากมี การโยกย้าย หรือลาออก ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการธำรงรักษาอาจารย์ไว้ ที่ผ่านมาวิทยาลัยจะมี อัตราการเปลี่ยนแปลงอาจารย์สูงมาก คือ มีจำนวนอาจารย์ลาออกและต้องรับเข้ามาใหม่ สาเหตุสำคัญ คือ อาจารย์จะรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานเนื่องจากสถานการเป็นลูกจ้างชั่วคราว ดังนั้นเมื่อมีโอกาส ในการทำงานที่มั่นคงกว่าก็จะลาออกไป จากข้อมูลอาจารย์จำนวนทั้งหมด 63 คน เป็นอาจารย์ ที่รับเข้าใหม่ใน 3 ปี ล่าสุดกว่าร้อยละ 60

"การรักษาอาจารย์ไว้เป็นเรื่องจำเป็น มีผลต่อการบริหารเหมือนกัน อย่างที่อาจารย์ ออกเนื่องจากอาจารย์ที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวจะไม่ได้ขึ้นเงินเดือน อาจารย์ที่เก่ง ๆ ก็จะไปอยู่ที่อื่น

(อดีตผู้บริหาร : สัมภาษณ์ระดับลึก)

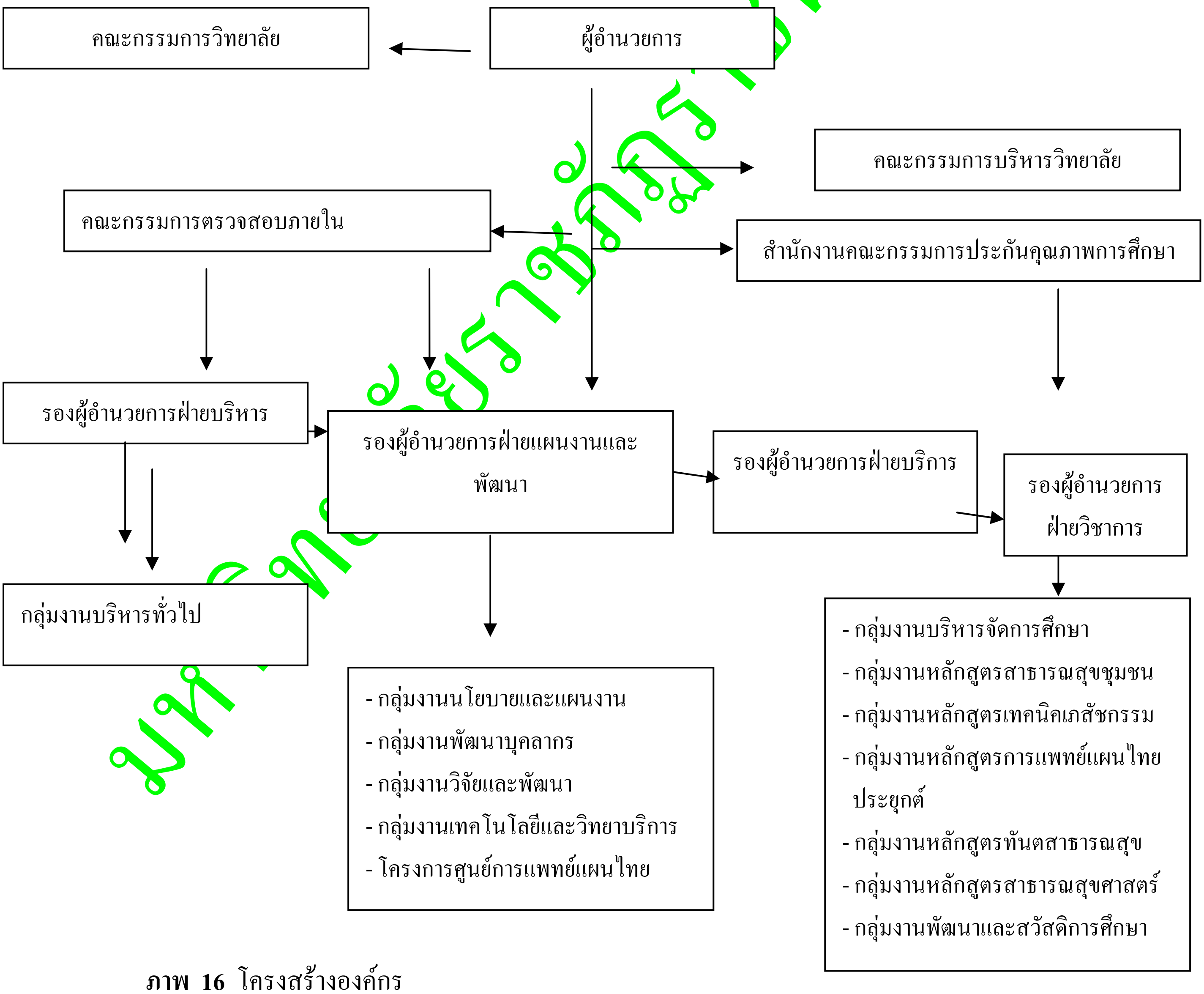
สภาพของบุคลากรในวิทยาลัยที่กล่าวมา จะเห็นว่าประเด็นการธำรงรักษา ทรัพยากรบุคคล (human resource maintenance) ให้มีความรู้ในงาน มีทักษะการปฏิบัติงาน และ เจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ เป็นงานสำคัญที่วิทยาลัยทางด้านการศึกษาต้องดำเนินการ ขณะเดียวกันการหา วิธีการที่จะปรับปรุงสถานภาพอาจารย์ให้อยู่ในระดับที่อาจารย์รู้สึกว่ามีความมั่นคง อันจะเกิด ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นผูกพันกับองค์กรก็เป็นประเด็นที่ทุกฝ่าย เห็นรวมกันว่าต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

2) โครงสร้างและการบริหารวิทยาลัย

โครงสร้างองค์กรโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ แบบประเพณีนิยม (traditional

organization structure) แบบไม่เป็นประเพณีนิยม (nontraditional organization structure) และแบบสมัยใหม่ (modern organization structure) (ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ และฉัตราพร เสมอใจ, 2547, หน้า 101) ซึ่งโครงสร้างของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จะจัดอยู่ในประเภทประเพณีนิยม ที่มีลักษณะเป็นโครงสร้างองค์กรราชการ (bureaucracy) ที่กำหนดระดับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและลดหลั่นกัน หรืออาจจะเรียกว่าเป็นองค์กรแบบปีรามิด โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจบนยอดปีรามิดและสั่งการตามสายการบังคับบัญชา หรือมีลักษณะจากบนลงล่าง

การจัดโครงสร้างองค์กรนั้น วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร แบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 5 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายแผนและพัฒนา ฝ่ายกิจการนักศึกษา ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายกิจการพิเศษ ดังภาพ



ภาพ 16 โครงสร้างองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

จากภาพจะเห็นว่าวิทยาลัยมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ โดยมีกาบริหารงานผ่านคณะกรรมการอำนวยการ จำนวนกว่า 10 คน มีผู้อำนวยการเป็นประธาน มีผู้ทรงวุฒิภายในวิทยาลัย และมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกวิทยาลัย มีผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ และรองผู้อำนวยการ 1 คน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ และการบริหารคือหน่วยงานในกำกับของสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข

การจัดองค์กรลักษณะปีรามิดจะมีข้อได้เปรียบคือ สมาชิกองค์กรเข้าใจบทบาทหน้าที่ไม่สับสนในบทบาท สมาชิกทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน และสามารถตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจน แต่ก็มีข้อเสียเปรียบคือ องค์กรจะมีความซับซ้อน มีลักษณะรวมศูนย์อำนวยการกำหนดนโยบายและเปาหมายกระทำจากบนลงล่าง ทุกคนทำตามสิ่งที่ได้รับมอบหมาย มีความเคร่งครัด ขาดความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ช้า การส่งข้อมูลย้อนกลับและการติดต่อสื่อสารทำได้ลำบาก (Scott & Jaffe, 1991, pp. 14-22) ซึ่งข้อเสียเปรียบเหล่านี้มักจะเป็นอุปสรรคืนการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าการจัดองค์การแบบไม่เป็นประเพณีนิยม และแบบสมัยใหม่ เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ให้ความไว้วางใจ และการควบคุมงานลง (Short, Greer & Melvin, 1994, p. 39)

เนื่องจากวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร เป็นหน่วยงานในกำกับของสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์กรจึงต้องอยู่ในสายบังคับบัญชาและมีลักษณะราชการ อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีกลุ่มคนที่มีทักษะ ความสามารถ ความชำนาญที่ต่างกันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเหมายร่วมกันมีความเหมาะสมที่จะจัดองค์กรแบบไม่เป็นประเพณีนิยมในรูปแบบองค์กรที่มีโครงสร้างแบบทีมงาน (team organization) มากกว่า (ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์ และฉัตราพร เสนอใจ, 2547, หน้า 106) ซึ่งสภาพของบุคลากรในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรมีลักษณะการทำงานเป็นทีมของภาควิชาที่มีความหลากหลายรวมทั้งมีการแบ่งเป็นภาคฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นการจัดองค์กรที่เน้นส่งเสริมการทำงานแบบทีมงานนี้จะเป็นองค์กรแบบวงจร ซึ่งเอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Scott & Jaffe, 1991, p. 22)

3) สภาพการจัดการเรียนการสอนของวิทยาลัย

ปัจจุบันวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี เปิดสอน 5 หลักสูตร ปริญญาตรี 1 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต หลักสูตรประกาศนียบัตร 4 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรสาธารณสุขชุมชน หลักสูตรเทคนิคเภสัชกรรม หลักสูตรทันตสาธารณสุข และหลักสูตรการแพทย์แผนไทยประยุกต์ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนก ที่ให้มีการสอนอย่างหลากหลายวิชา และเป็นไปตามปรัชญาของวิทยาลัยที่เน้นการเรียนการสอนแบบบูรณาการให้บัณฑิตที่จบการศึกษาสามารถปฏิบัติงานในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

เป็นการเอื้ออำนวยในการส่งเสริมสุขภาพของประชาชนรวมทั้งเป็นการปลูกฝังคุณธรรมและถ่ายทอดวัฒนธรรม เอกลักษณ์และภูมิปัญญาไทยสู่มาตรฐานสากล แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ถึงแม้จะมีความหลากหลายแต่ก็ได้ทำการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกวิทยาลัยมาเป็นอย่างดี และหลักการมียังเชื่อมโยงไปสู่จุดมุ่งหมายของหลักสูตร 10 ประการได้อย่างสอดคล้อง ดังนี้

(1) ทุกหลักสูตรเป็นการจัดหลักสูตรที่เน้นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

(2) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความเจริญงอกงามด้านสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ และสังคมเพื่อรับใช้สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) มีทักษะและกระบวนการในด้านการคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณ และมีหลักการในการปฏิบัติงานตามพื้นฐานอาชีพ มีการรักษาสุขภาพและการดำเนินชีวิตที่ดี

(4) มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

(5) สามารถให้นักศึกษามีความรับผิดชอบ มีวินัยในตนเอง กล้าคิดกล้าแสดงความคิดเห็น และมีสภาวะความเป็นผู้นำเพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นประชาธิปไตย

(6) มีคุณธรรม จริยธรรมในด้านความกตัญญู ความเมตตากรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความซื่อสัตย์ รู้จักประหยัด รักษาวัฒนธรรมไทย และความสามัคคีมีค่านิยมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

(7) มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถตัดสินใจและนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต เพื่อประโยชน์ที่เกิดกับตนเองและสังคม

(8) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเพื่อการสืบค้นข้อมูลและนำเสนอ

(9) มีสุนทรียภาพในด้านศิลปะดนตรีและกีฬา

(10) มีวิจารณญาณในการแก้ปัญหาสามารถปรับตัวและเผชิญกับปัญหาได้อย่างชาญฉลาด

จากหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในแต่ละหลักสูตรที่วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ได้เปิดสอนให้กับนักศึกษาตามจุดมุ่งหมายของสถาบันพระบรมราชชนกที่ให้วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร มีการสอนอย่างหลากหลาย และเชื่อมโยงหลักการที่สามารถดึงศักยภาพของผู้เรียน ปลูกฝังคุณธรรมและถ่ายทอดวัฒนธรรม เอกลักษณ์และภูมิปัญญาไทยสู่มาตรฐานสากล เป็นการสร้างเจตคติที่ดี สอดคล้องกับปรัชญาและวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย และจากการศึกษาเอกสารหลักสูตรพบว่า ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของวิทยาลัยการสาธารณสุขที่เป็นสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่แตกต่างกับสถาบันอื่นทั่วไปยังไม่ปรากฏชัดเจนหรือมีความเด่นชัดในการจัดหลักสูตร ซึ่งเมื่อมีการใช้หลักสูตรไปในระยะหนึ่งแล้ววิทยาลัยต้องประเมินทบทวนการจัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

การเรียนการสอน ตามหลักสูตรเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขซึ่งวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรประกาศนียบัตรสาธารณสุขศาสตร์ สาธารณสุขชุมชน เทคนิคเภสัชกรรม และทันตสาธารณสุข ให้เอื้อต่อสถานการณ์ปัจจุบัน (ปรับหลักสูตรประกาศนียบัตรสาธารณสุขศาสตร์, 2549, หน้า 7-15)

"หลักสูตรประกาศนียบัตรสาธารณสุขศาสตร์ยังไม่ลงตัว ทั้ง 3 หลักสูตร เนื้อหาบางเนื้อหาซ้อนทับในเรื่องเดียวกันกับหลักสูตรระดับปริญญา แต่ในปีการศึกษาใหม่รู้จุดที่ปรับหลักสูตรแล้ว"

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขชุมชน : กลุ่มสนทนา 1)

นอกจากนี้ ยังพบว่าผลการประเมินตนเองของวิทยาลัย (รายงานการประเมินตนเองวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี ประจำปี 2550) ได้ด้านอาจารย์ผู้สอนมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านความรู้ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรนั้น มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้เท่านั้น อย่างไรก็ตาม การจัดการเรียนการสอนที่จุดเด่นของวิทยาลัยคือ สามารถจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรเฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่ง ที่สะท้อนเป้าหมายของหลักสูตรได้ดี ได้แก่ ภาควิชาทันตสาธารณสุข ซึ่งวิทยาลัยมีความพร้อมในด้านบุคลากร ในภาควิชาเทคนิคเภสัชกรรม ยังขาดความพร้อมทั้งด้านบุคลากรและสถานที่ปฏิบัติ เนื่องจากมีพื้นที่จำกัดต้องใช้ห้องทดลองร่วมกับภาควิชาอื่น ๆ หรือบางครั้งต้องไปเรียนนอกสถานที่เช่น มหาวิทยาลัยบูรพา และต้องใช้บุคลากรและอุปกรณ์ของมหาวิทยาลัยบูรพาเนื่องจากทางวิทยาลัยยังไม่พร้อมและไม่สามารถจัดกิจกรรมได้เต็มรูปแบบซึ่งเป็นสิ่งที่วิทยาลัยต้องรีบพัฒนาอย่างเร่งด่วน

จากการนำเสนอข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัยการสาธารณสุข ทั้งสองส่วนข้างต้น มีเป้าหมายเพื่อทำให้เห็นภาพความเป็นไปของวิทยาลัย และการเติบโตที่ค่อนข้างอึดอัดในการขยายอาคารสถานที่หอพัก สำหรับในเรื่องการจัดการเรียนการสอนยังพอบูรณาการให้สอดคล้องกับวิถีความเป็นไปของวิทยาลัยได้ แต่สถานที่พักของนักศึกษามีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นการขยายตัวของวิทยาลัยที่เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนกที่วิทยาลัยต้องปฏิบัติตาม คือการทำให้การบริหารจัดการค่อนข้างซับซ้อนมากขึ้น โดยปัญหาหลักในการบริหารจัดการคือ การบริหารงานบุคลากร เนื่องจากอาจารย์และบุคลากรส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างชั่วคราว และหากเป็นข้าราชการประจำก็เป็นผู้มีอายุสูง ยังปฏิบัติงานที่ยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม ขาดการทำงานแบบมีส่วนร่วมอยู่อย่างตัวใครตัวมัน ทำให้มีความรู้สึกไม่มั่นคง ส่งผลต่อการที่จะขอเกษียณอายุก่อนกำหนด และผู้ที่มีอายุยังน้อยก็ต้องการลาออกหรือโยกย้ายอยู่ในอัตราที่สูงในช่วงที่ผ่านมา ซึ่งข้อมูลพื้นฐานในส่วนนี้จะเป็นจุดตั้งต้นของการศึกษาสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งจะนำเสนอในลำดับต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

4.2 สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร

การนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้น สิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องสมควรปฏิบัติคือ การตรวจสอบปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งจากขั้นตอนการศึกษาสภาพการณ์เบื้องต้น และการศึกษาความต้องการจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงวิทยาลัย ของผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษา สามารถวิเคราะห์และสรุปผลสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัย โดยแบ่งตามกรอบแนวคิดการวิจัยทั้ง 6 ด้านคือ 1) ด้านโครงสร้างการบริหาร 2) ด้านระบบการทำงานในวิทยาลัย 3) ด้านความร่วมมือของบุคลากรในวิทยาลัย 4) ด้านบรรยากาศในวิทยาลัย 5) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ 6) ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน ซึ่งในแต่ละด้านจะแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร (วิทยาลัย) ระดับทีมงาน และระดับบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.2.1 ด้านโครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างองค์กรเป็นระบบที่เป็นทางการซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกฎระเบียบงาน และอำนาจเพื่อที่จะควบคุมคนในองค์กรที่จะทำงานร่วมกัน ซึ่งโครงสร้างการบริหารวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรนั้นได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่าเป็นโครงสร้างแบบประเพณีนิยม (traditional organizational structure) ในลักษณะองค์กรราชการ (bureaucracy) ที่มีลักษณะการสั่งการแบบบนลงล่าง หรือเป็นปิรามิด ซึ่งเมื่อศึกษาสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์จากการจัดโครงสร้างการบริหารลักษณะนี้ จึงมีประเด็นที่น่าสนใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ระดับวิทยาลัย

จากการศึกษาข้อมูลที่เป็นเอกสารและการสนทนากลุ่มอาจารย์ รวมทั้งการสัมภาษณ์ระดับลึกเชิงลึก ผู้บริหารวิทยาลัย พบว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2494 ที่วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี เป็น “ศูนย์อบรมและแสดงการปฏิบัติการอนามัย” เป็นต้นมา มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารครั้งสำคัญหลายครั้ง เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการขยายตัวของวิทยาลัย ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ และนโยบายที่ปรับเปลี่ยนของสถาบันพระบรมราชชนกที่จะออกนอกระบบ โดยมี นพ.ปราชญ์ บุณยวงศ์วิโรจน์ เป็นประธานที่ประชุม ในวันที่ 22 สิงหาคม 2550 ณ โรงแรมเดอะแกรนด์ อยุธยา บางกอก กรุงเทพฯ ซึ่งแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงสถานการณ์ครั้งสำคัญนี้ว่า ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันพระบรมราชชนก เป็น “หน่วยงานในกำกับกระทรวงสาธารณสุข” ว่า เนื่องจากมีเสียงคัดค้านมากกว่าเสียงสนับสนุน และอาจไม่สามารถผ่านการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติได้ กระทรวงสาธารณสุข จึงมีความจำเป็นต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนแนวทางการออกพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันพระบรมราชชนกเป็น “ส่วนราชการในสักดัดกระทรวงสาธารณสุข” แทน โดยจะนำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ในสถาบันอุดมศึกษามาใช้โดยอนุโลม เพื่อให้อาจารย์ของสถาบันมีความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ ทั้งนี้ ได้สอบถามความเห็นผู้บริหารสถานศึกษาในที่ประชุมเป็นรายบุคคลแล้ว ผู้บริหารทุกคนเห็นด้วยกับการดำเนินการดังกล่าว จึงได้มอบหมายให้ นพ.จักรธรรม ธรรมศักดิ์ พร้อมด้วยผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงสาธารณสุข พิจารณาจัดทำร่างพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. .....ในรูปแบบองค์กรที่เป็น "ส่วนราชการในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข" เพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีในทันในรัฐบาลนี้ ต่อมาในวันที่ 27 สิงหาคม 2550 ได้มีการประชุมเพื่อพิจารณาร่างพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก (ฉบับปรับปรุงแก้ไข) โดยมี นพ.จักรธรรม ธรรมศักดิ์ (รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข) เป็นประธาน ที่ประชุมเห็นด้วยว่าสถาบันพระบรมราชชนกมีความจำเป็นที่จะต้องมีกฎหมายรองรับให้สถาบันพระบรมราชชนกเป็นส่วนราชการ ที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลเพื่อเอื้อต่อการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ หลังจากนั้นได้มีการเสนอร่างกลับไปสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอีกครั้งเมื่อวันที่ 4 กันยายน 2550 และได้ประชุมคณะรัฐมนตรีในวันอังคารที่ 11 กันยายน 2550 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติให้ส่งเรื่องดังกล่าวให้ ก.พ.ร. พิจารณาให้ความเห็นก่อนเนื่องจากเป็นการจัดตั้งส่วนราชการระดับกรม ซึ่งคาดว่าจะต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตามขั้นตอนอีกนานพอสมควร และไม่อาจยืนยันได้ว่าจะดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ทันในสมัยรัฐบาลนี้หรือไม่

(หน่วยเตรียมความพร้อม : ผู้ให้สัมภาษณ์ระดับลึก)

"ในตอนก่อตั้งใหม่ ๆ มีหัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมเป็นผู้ดูแลเรื่องการจัดการศึกษาอบรม เนื่องจากผู้อำนวยการเป็นนายแพทย์จะไม่ได้จัดการเรื่องการเรียนการสอน ต่อมาเมื่อก่อตั้งเป็นวิทยาลัยการสาธารณสุข ได้แบ่งโครงสร้างออกเป็น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายกิจการนักศึกษาและวินัยนักศึกษา เนื่องเพราะมีนักศึกษามากขึ้นและเพิ่มอีกหลายหลักสูตร งานก็เยอะขึ้นดูไม่ไหว ต่อมาในช่วงที่ปรับโดยรับนักศึกษาเข้าศึกษาจากระบบรับตรงบ้าง ระบบโควตาบ้าง ทำให้เพิ่มฝ่ายแผนเข้ามาอีก"

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์ระดับลึก)

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานคือ สภาพการเปลี่ยนแปลงของวิทยาลัย ทั้งที่ต้องรับนักศึกษาปกติ และเป็นนักศึกษาจากสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งเป็นโควตาจากรัฐบาลให้เพิ่มการผลิตนักศึกษาจาก 3 จังหวัดชายแดภาคใต้ 3,000 คน ให้ผลิตนักศึกษาเหล่านี้โดยเฉลี่ยไปตามวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศ ซึ่งวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรมีอยู่ 7 แห่ง และยังต้องรับนักศึกษาจากภาคต่าง ๆ ที่เป็นปกติอีกด้วย ทำให้มีภาระหนักมากขึ้นซึ่งส่งผลไปพึงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ต่อเนื่องรวมไปทั้งนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนกที่ต้องการให้วิทยาลัยพึ่งตนเองในด้านงบประมาณ

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

"เราเปลี่ยนแปลงเยอะ นักศึกษาเยอะ แต่ในขณะเดียวกัน อาจารย์ที่มีคุณวุฒิสูงมีน้อย สถานที่เรียนไม่พอ ต้องขยาย หอพักไม่เพียงพอ แออัดมาก อาคารเก่าที่ก่อสร้างมานานจนเสื่อมสภาพ ไม่สามารถรื้อถอนได้ เนื่องจากวิทยาลัยปฏิบัติงานในรูปคณะกรรมการ ซึ่งจำนวนผู้ที่เห็นด้วยมีน้อย อยากอนุรักษ์เอาไว้ ขณะที่รุ่นใหม่เห็นสมควรรื้อถอน และไม่มีสิทธิในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการ ถ้ามองจากข้างล่างขึ้นไปถือว่าให้โอกาสอยู่ครับ อย่างบางเรื่องก็จะถามความเห็นก่อนว่าคิดอย่างไร โดยส่วนใหญ่ก็จะถามในที่ประชุม"

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์บัณฑิต : สนทนากลุ่ม)

"ผมว่าบางครั้งการตัดสินใจของผู้บริหารก็ตัดสินใจเองครับ พอรู้เรื่องอีกทีก็เป็นหนังสือออกมาแล้ว"

(อาจารย์ภาควิชาเทคนิคเภสัชกรรม : สนทนากลุ่ม)

จะเห็นว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีลักษณะใช้การประชุมชี้แจง หรือใช้การสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ในที่ประชุม ซึ่งในมุมมองของอาจารย์เห็นว่าเป็นเพียงการรับฟังความคิดเห็นแต่ไม่ได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนการตัดสินใจอย่างแท้จริง เพราะการตัดสินใจยังคงเป็นอำนาจของฝ่ายบริหารอยู่ อย่างไรก็ตามในมุมมองของฝ่ายบริหารก็เห็นว่า การตัดสินใจในการดำเนินการบางอย่างจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนและให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งบางครั้งก็สวนทางกับความคิดเห็นของอาจารย์ส่วนใหญ่ในวิทยาลัย ดังนั้นการตัดสินใจในบางครั้งฝ่ายบริหารเห็นว่าไม่สามารถนำเข้าสู่การหารือในที่ประชุมอาจารย์ได้ เพราะมติจะสวนทางกับนโยบายจึงสงวนสิทธิในการตัดสินใจไว้ แต่ก็ยอมรับว่าหากทำเช่นนั้น สิ่งที่ต้องทำต่อไปนอกเหนือจากการตัดสินใจคือ "การแก้เกม" ให้อาจารย์รู้สึกพอใจและยอมรับในที่สุด ดังที่ผู้บริหารได้กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องตัดสินใจในบางเรื่องเพื่อให้สอดรับกับนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนกดังนี้

"...บางเรื่องมันใช้มติไม่ได้ เพราะนโยบายให้ทำอย่างนี้เช่นเรื่องการให้สถานที่ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี ด้านหน้าเป็นโรงพยาบาลเมือง ซึ่งเป็นสาขาหนึ่งเหมือนโรงพยาบาลชุมชน เป็นที่รักษาคนไข้ และส่งต่อไปยังโรงพยาบาลศูนย์ชลบุรีหากเป็นคนไข้หนัก โดยเป็นนโยบายระดับกระทรวง ที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นด้วย และได้รายได้เข้าวิทยาลัย ก็มีหลายเรื่องนะที่ตัดสินใจแล้ว ก็ต้องคิดต่อว่าจะแก้เกมอย่างไรให้น้อง ๆ เข้าใจและยอมรับ..."

(ผู้บริหาร : สัมภาษณ์ระดับลึก)

จากที่กล่าวมา แม้โรงเรียนจะจัดโครงสร้างแบบปีรามิด แต่ก็มีลักษณะโครงสร้างการบริหารงานแบบเปิด สามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้อย่างยืดหยุ่นนี้ คินลอร์ (Kinlaw, 1995, p. 23-35) เห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ต้องให้ความสำคัญ ส่วนสภาพการบริหารที่อาจารย์มีส่วนร่วมเฉพาะการวางแผนและร่วมปฏิบัติ แต่การตัดสินใจการดำเนินงานยังเป็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

บทบาทเชิงอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารนั้น กลุ่มอาจารย์ต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากการจัดโครงสร้างที่แบ่งภาระงานแบบลดหลั่นนั้นทำให้เกิดช่องว่างในการสื่อสารระหว่างทีมบริหารและกลุ่มอาจารย์ ดังนั้นสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผ่านมาจึงขาดความเข้มข้นไป ทั้งที่อาจารย์มีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับวิทยาลัยสูง

2) ระดับทีมงาน

การกำหนดโครงสร้างและการจัดทีมทำงานที่เหมาะสมกับงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การจัดทีมทำงานของวิทยาลัยเป็นการจัดตามสภาพการปฏิบัติงานแยกเป็นการจัดทีมตามภารกิจหลัก (core system) เป็นภาควิชาซึ่งมีภารกิจสำคัญคือการจัดการเรียนการสอน การจัดโครงสร้างการทำงานของทีมมีลักษณะคงที่เพราะจัดตามสาขาที่อาจารย์แต่ละคนสำเร็จการศึกษามา และมีลักษณะเฉพาะตำแหน่งที่เปิดรับเข้าทำงาน มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ในการสอนตามภาควิชาต่าง ๆ ชัดเจน ส่วนการจัดทีมอีกอย่างหนึ่งคือ การจัดทีมตามภารกิจสนับสนุน (Support system) เป็นคณะทำงานที่ต้องรับผิดชอบตามโครงสร้าง เช่น งานวิจัย งานวางแผนและประเมินผล งานประกันคุณภาพการศึกษา งานหอพักนักศึกษา เป็นต้น ซึ่งแต่ละฝ่ายก็จะมีโครงการต่าง ๆ ของฝ่าย การจัดทีมลักษณะนี้มีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งเนื่องจากการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน การโยกย้ายของอาจารย์ ซึ่งอาจารย์แต่ละคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในทีมทั้งสองส่วนไปพร้อม ๆ กัน

"ในภาควิชาต่าง ๆ ค่อนข้างลงตัว บทบาทแบ่งกันชัดเจนใครทำอะไรบ้าง ความสามัคคีในภาคเดียวกันถือว่าเป็นจุดแข็งของเรานะ.."

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต : กลุ่มสนทนา 3)

การจัดทีมทำงานทั้งสองส่วนนี้ ส่วนแรกเป็นภารกิจหลักจะมีความลงตัวมากกว่าการจัดทีมที่เป็นภารกิจสนับสนุน ทั้งในด้านโครงสร้างของทีมที่มีหัวหน้าภาค หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานเป็นผู้นำทีม และองค์ประกอบของทีมที่เรียนรู้ และร่วมมือกันทำงานมานาน ขณะที่ภารกิจสนับสนุนส่วนใหญ่จะเป็นงานประจำหรืองานเสริมที่ในมุมมองของอาจารย์เห็นว่า เป็นงานที่ทุกคนต้องช่วยกัน "คนละไม้คนละมือ" ส่วนในการจัดทีมและองค์ประกอบของทีมยังไม่ชัดเจนมากนัก บางครั้งงานนอกเหนืองานในภารหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ แต่บางครั้งคณะอาจารย์จะไม่เห็นด้วย ทำให้คิดว่าอาจารย์บางท่านมองแคบเกินไปในการที่จะทำประโยชน์ในกับสังคม

"การทำงานโครงการก็ช่วยกันดี แต่บางครั้งก็ดูเหมือนภาคใครภาคมัน กลุ่มใครกลุ่มมันไม่เข้าใจ.."

(อาจารย์ : กลุ่มสนทนา)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร

อย่างไรก็ตาม การรับผิดชอบงานฝ่ายต่าง ๆ ตามโครงสร้างรวมทั้งโครงการพิเศษต่าง ๆ เนื่องจากอาจารย์มีการรับเข้าใหม่อยู่เสมอ จึงทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและหมุนเวียนกันรับผิดชอบ ต้องปรับตัวและเรียนรู้บ่อยมาก ต้องมีการสอนงาน เมื่อทำเป็นปฏิบัติได้ ก็มีการลาออก ทำให้ต้องสอนงานอยู่ตลอดเวลา

"อาจารย์ออกบ่อย ต้องโยกงาน โยกหน้าที่กันบ่อย ๆ ก็เลยไม่ลงตัวสักที..."

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์ระดับลึก)

จะเห็นได้ว่า วิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างและทีมทำงานอยู่ 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรกเป็นทีมทำงานตามภาควิชา ซึ่งมีการจัดโครงสร้างของทีมค่อนข้างคงที่ มีโครงสร้างและการแบ่งบทบาทชัดเจน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายอาจารย์จึงไม่มีผลต่อทีมทำงานมากนัก ขณะที่ลักษณะที่สอง เป็นทีมทำงานตามฝ่าย หรืองาน หรือโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของวิทยาลัย ซึ่งมีลักษณะการจัดทีมตามภารกิจสนับสนุนที่ต้องทำ โครงสร้างของทีมทำงานลักษณะนี้ยังไม่ชัดเจนมากนัก และมีการเปลี่ยนแปลงทีมบ่อยครั้ง ต้องปรับโครงสร้างการทำงานของทีมตลอดเวลา บลองค์ชาร์ต คาร์ลอส และแรนดอล์ฟ (Blanchard Carlos & Randolph, 1998) เสนอว่า ต้องพัฒนาทีมทำงานแสนสายการบังคับบัญชา ให้อิสระกับทีมในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และยอมรับให้การทำงานเป็นทีมเข้ามาแทนที่สายการบังคับบัญชา และปฏิบัติจนตลอดรอดฝั่งไม่มีการล้วงลูก หากปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้ทีมงานล้มสลาย

3) ระดับบุคคล

จากการศึกษาสภาพโครงสร้างการบริหารงานวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดชลบุรี พบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์รายบุคคลเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้นในแต่ละภาคเรียนหรือปีการศึกษายังมีน้อยมาก และยังไม่มีลักษณะที่เป็นทางการ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก การจัดโครงสร้างของวิทยาลัยยังไม่มีโครงสร้างการบริหารที่จะเอื้อต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ เช่น ข้อมูลการนิเทศการสอน ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

"ข้อมูลย้อนกลับมาจากตัวนักศึกษาและผลงานที่ทำไป ส่วน Feedback ที่มาจากวิทยาลัยไม่มี"

(อาจารย์ภาควิชาทันตสาธารณสุข : กลุ่มสนทนา 2)

ซึ่งจากการสนทนากลุ่มอาจารย์ก็จะพบว่า ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนางานของอาจารย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่อาจารย์ต้องการอย่างมากคือ ข้อมูลย้อนกลับในการจัดการเรียนการสอนและผลการสอน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง จากอาจารย์ในวิทยาลัยส่วนมาเป็นอาจารย์ใหม่ อายุน้อย มีประสบการณ์สอนไม่มาก ดังนั้นจึงยังขาดความมั่นใจในการสอน ซึ่งที่ผ่านมาข้อมูลย้อนกลับที่อาจารย์ได้รับจะมาจากนักศึกษาและ

การประเมินผลงานของตนเองที่ได้ปฏิบัติเท่านั้น

"การประเมินและการนิเทศของเรายังไม่เป็นระบบ อาจารย์นี่อยากได้ comment มาก ๆ ว่าเราสอนเป็นอย่างไร"

(อาจารย์ภาควิชาทันตาภิบาล : กลุ่มสนทนา 2)

"ยอมรับว่าเรายังไม่ได้นิเทศอาจารย์รายบุคคล เพื่อให้ feed back อาจารย์ปรับปรุงการสอนมีเพียงการประเมินผลงานว่าผ่านทดลองงานหรือเปล่าเท่านั้น"

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์ระดับลึก)

สำหรับการมอบอำนาจให้อาจารย์ในการควบคุมงานและการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ พบว่าอาจารย์ได้รับอยู่ในระดับสูง ซึ่งส่งผลให้อาจารย์รู้สึกว่ามีอิสระในการทำงาน และมีความรับผิดชอบในงานสูงเช่นกัน ส่วนการมอบหมายงานของวิทยาลัยนั้นอาจารย์เห็นว่าได้ทำงานตรงตามความสามารถ เช่น ในการจัดการเรียนการสอนอาจารย์ได้สอนตรงสาขาที่สำเร็จการศึกษา ทำให้อาจารย์แต่ละคนรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงาน เป็นต้น

"ก็เคลียร์ (การมอบหมายชัดเจน) ในหน้าที่อย่างการมอบงานให้ทำก็จะดูว่าใครสามารถทำได้บ้าง ใครเหมาะที่จะอยู่ภาคฝ่ายไหน..."

(อาจารย์ภาควิชาเทคนิคเภสัชกรรม : กลุ่มสนทนา 3)

ส่วนการมอบหมายงานอื่น ๆ นอกเหนือจากการเรียนการสอนอาจารย์รู้สึกว่าถึงแม้จะเป็นงานที่ชอบแต่ก็ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม และยังไม่มั่นใจที่จะทำมากนัก

"ก็มีความสุขกับสิ่งแวดล้อมที่ตัวเองชอบ แต่งานบางอย่างที่เป็นงานฝ่ายก็ต้องเรียนรู้กันใหม่ ถึงแม้ว่าเป็นงานที่เราไม่อยากจะทำก็ต้องทำ เพราะอย่างนั้นภาระงานของเราก็จะไม่ได้นอกจากเราสอนแล้ว เราก็ต้องทำงานอย่างอื่นด้วย ถึงแม้ว่าเราจะมีความชำนาญก็ตาม ก็พยายามเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ"

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขชุมชน : กลุ่มสนทนา 2)

ดังนั้นในด้านการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ในระดับบุคคลสิ่งที่ยังปรากฏเห็นไม่มากนักก็คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานกับอาจารย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเรียนการสอนเพื่อให้อาจารย์เกิดความมั่นใจในการสอน รวมทั้งมีการนำข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยจัดโครงสร้างการบริหารที่จะเอื้อต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่อาจารย์ ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานนี้ เทรซี่ (Tracy, 1990, p. 24) ซึ่งเสนอวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจในรูปแบบปีรามิดอำนาจ เห็นว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับนี้เป็นขั้นตอนสำคัญในจำนวนทั้งหมด 10 ขั้นตอนของ ปีรามิดอำนาจที่ต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่องค์กรจะละเลยไม่ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

4.2.2 ด้านระบบการทำงานในวิทยาลัย

ระบบเป็นกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันของหน่วยย่อยในองค์กร ซึ่งในองค์กรทั่วไปจะแบ่งระบบออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ระบบหลัก (Core systems) และระบบสนับสนุน (support systems) ซึ่งในองค์กรที่เป็นสถานศึกษาจะมีระบบที่สำคัญ ๆ ก็คือ ระบบการเรียนการสอน ส่วนระบบที่สนับสนุนให้ระบบการเรียนการสอนดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบบริหารจัดการ ในการศึกษาสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านระบบการทำงานในสถานศึกษามีรายละเอียดดังนี้

1) ระดับวิทยาลัย

การทำงานในองค์กรเป็นกระบวนการทำงานเชื่อมโยงกันของระบบย่อย ๆ ให้เกิดคุณภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเกิดผลลัพธ์ตามมาตรฐานที่องค์กรคาดหวังไว้ การพิจารณาว่าการทำงานในองค์กรนั้นเป็นระบบหรือไม่ จะพิจารณาจากการทำงานว่ามีขั้นตอนการทำงาน มีวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน มีการบันทึกการทำงาน และมีตัวชี้วัดความสำเร็จของงานหรือไม่ ซึ่งจากการศึกษาสภาพการทำงานในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร พบว่า วิทยาลัยมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานโดยมีการกำหนดปริมาณภาระงานของอาจารย์เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานว่าอาจารย์ต้องมีภาระงานอย่างไรบ้าง แต่ยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพผลลัพธ์ของงานที่ปฏิบัติไว้

"การทำงานจะคิดออกมาเป็นภาระงานของอาจารย์ต่อหกเดือนครั้ง เช่นต้องสอนอย่างน้อย 15 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ สำหรับอาจารย์ผู้ที่ปฏิบัติงานสอน ต้องมีการวิจัยพัฒนาการเรียนการสอน แต่ว่ายังไม่ได้บอกว่า คุณภาพการสอน การวิจัยเป็นอย่างไร ผลสัมฤทธิ์นักศึกษาเป็นอย่างไร"

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์ระดับลึก)

สำหรับการจัดแบ่งงานของวิทยาลัยในระดับฝ่าย/งาน/บุคคล พบว่า มีความชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจชัดเจนว่าต้องปฏิบัติอะไรบ้าง แต่การทำงานยังไม่ได้จัดระบบที่เป็นมาตรฐาน คือ การทำงานยังมีลักษณะ "ปฏิบัติตามที่เคยปฏิบัติกันต่อ ๆ มา" ยังไม่มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและวิธีการทำงาน รวมทั้งการบันทึกร่องรอยต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเกิดความเข้าใจร่วมกัน สามารถที่จะพัฒนา เรียนรู้ หรือถ่ายทอดวิธีการทำงานอย่างเป็นนวัตกรรมได้ หากจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้รับผิดชอบก็จะสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ทันที ตัวอย่างเช่นการกล่าวถึงเรื่องนี้ของอาจารย์สอนสถิติ

"ก็ทำตามกันมา คิดว่ามีระบบอยู่ แต่ว่าบางอย่างมันจะช้าไปหน่อย นี่ขนาดจะมีเกษียณอยู่ในปีนี้ (2551) มีการเรียนการสอนตั้งหลายหลักสูตร มีคนสอนวิชาสถิติอยู่คนเดียว ไม่ได้จบเพียวมาด้วย จะเปลี่ยนผู้สอนมีปัญหาทุกที แต่ก็ปล่อยเลยตามเลยไม่เห็นแก้ไขอะไรได้ นอกจาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ออกไปแล้วก็อาจเชิญเข้ามาสอนเป็นอาจารย์พิเศษ อย่างนั้นเหรอ ไม่รู้ซิ ถามผม ผมไม่ค่อยอยาก ออกความเห็นเท่าไรพูดยากเรื่องนี้ทุกเรื่องแหละ”

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์ : สัมภาษณ์ระดับลึก)

นอกจากนี้สภาพปัญหาที่วิทยาลัยประสบที่เป็นผลมาจากอาจารย์ผู้สอนไม่เพียงพอ มีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานคือ ความไม่ต่อเนื่องของการทำงาน ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนผู้รับผิดชอบใหม่ ก็ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ใหม่ ดังตัวอย่างข้อมูลจากการสัมภาษณ์ระดับลึกรองผู้อำนวยการ ที่รับผิดชอบงานวิชาการของวิทยาลัยที่ประสบปัญหาจากการขาดอัตราอาจารย์สอนดังนี้

อาจารย์ไม่ค่อยพอโยกย้ายสับเปลี่ยนงานบ่อยเมื่อ เปลี่ยนคนรับผิดชอบการสอน ก็ต้องเรียนรู้งานใหม่ พอจะทำเป็นก็เปลี่ยนแปลงอีก รับคนมาใหม่ก็ยังทำไม่เป็น จะหาคนเป็นมา ทำเลยก็ลำบาก คนทำเป็นก็ไปแล้ว เราจะเจอปัญหานี้บ่อยมาก..”

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์ระดับลึก)

ปัญหาดังกล่าวจำเป็นที่วิทยาลัยจะต้องจัดระบบการทำงานใหม่ที่สามารถแก้ปัญหา การเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบแล้วคนใหม่สามารถทำงานได้ตามระบบที่มีอยู่ทันทีไม่ต้องใช้เวลา ในการเรียนรู้งานมากนัก ซึ่งงานที่จำเป็นต้องจัดระบบอย่างเร่งด่วน คือ ระบบการจัดการเรียนการสอน เพราะจากการศึกษาพบว่า การจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ยังขาดการวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล และการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงพัฒนาร่วมกันระหว่างอาจารย์ในภาควิชาต่าง ๆ ตัวอย่าง การจัดการเรียนการสอนของภาควิชาหนึ่งในวิทยาลัย

“ตอนที่เข้ามาสอนใหม่ ๆ อาจารย์รุ่นพี่ก็ให้รับผิดชอบงานสอนวิชาหนึ่งไม่ต้องเอ่ยนะ ว่าวิชาอะไร และได้ถามว่าจะให้สอนยังไง เขาก็ตอบว่าอยากสอนอะไรก็สอนอยู่ในเอกสารเล่มนี้ หลังจากนั้นก็ยังไม่เคยได้คุยกันเลย เราก็กลัวว่าจะได้ภาระงานไม่ครบตามจำนวนที่ต้องรับผิดชอบ ก็เดินหาวิชาสอนเพื่อให้ครบตามภาระงาน ไปทุกภาควิชา และทุกหลักสูตร ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง แม้แต่จะสอนนักศึกษา ยังมีกันเอาไว้ให้พรรคพวก ซึ่งไม่ได้จบสายตรงมา เป็นเพียงเจ้าหน้าที่ธุรการ รอปรับเปลี่ยนตำแหน่งเป็นสายวิชาการ และให้มีชั่วโมงสอน แล้วหากเป็นอย่างนี้ นักศึกษาจะได้ อะไร

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์บัณฑิต : สนทนากลุ่ม 3)

จากข้อมูลที่พบว่าจะเห็นว่า การจัดการเรียนการสอนที่เป็นอยู่จะมีลักษณะที่อาจารย์ ซึ่งรับผิดชอบในวิชาใด ช่วงปีใด ก็ต้องศึกษา ค้นคว้า หรือแสวงหาสิ่งที่จะสอนหรือวิธีสอนด้วยตนเอง ในลักษณะ “ต่างคนต่างสอน” และต้องหาพรรคพวกเอาเอง ไม่เช่นนั้นผิดใจ และต่างคนต่าง ๆ ก็ปีนเกลียวกัน ขาดความสามัคคีเข้าไปอีก อาจารย์ใหม่ ก็ต้องทำลืม ๆ ไป คนเก่าเขาเมตตาให้เท่าไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

ก็เท่านั้น ไม่เช่นนั้นก็ขาดภาระงานไป สิ่งที่ให้มาสอนก็ต้องอาศัยความรู้เดิมที่เรียนมา และมีรูปแบบการสอนเฉพาะตัวจากที่เคยรับรู้หรือค้นหาเอง เช่นการสอนของอาจารย์ในวิชาการเรียนรู้ภาษาไทย

"ต่างคนต่างสอน เอาความรู้ที่เรียนมานั่นแหละมาสอน แต่อาจารย์เราเก่งนะทุกคนก็จะมีสไตล์การสอนเฉพาะตัวไป"

(อาจารย์ : สนทนากลุ่ม 3)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นว่า วิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบการทำงาน โดยเฉพาะระบบการเรียนการสอน ซึ่งการปรับปรุงระบบการทำงานนั้น คินลอร์ (Kinlaw, 1995, p. 26) เสนอว่าการวางระบบต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้ สามารถควบคุมและจัดการงานของตนเองตามระบบได้ ดังนั้นวิทยาลัยต้องอกแบบระบบให้อาจารย์ในภาควิชาในหลักสูตรต่าง ๆ สามารถจัดการเรียนการสอนได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเอื้อต่อการติดต่อสื่อสารทั้งภายในกลุ่ม หรือข้ามกลุ่มภาควิชาในแต่ละหลักสูตรได้ เพื่อให้มีช่องทางได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การสอนและนำไปปรับปรุงการทำงานของตนเองได้

2) ระดับทีมงาน

จากการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมจะปรากฏให้เห็นในการทำงานของภาควิชาในหลักสูตรต่าง ๆ ของวิทยาลัย แต่สิ่งที่อาจารย์มีความเห็นร่วมกันคือ การทำงานนั้นยังไม่เป็นระบบ กล่าวคือ การทำงานร่วมกันจะมีลักษณะประชุมปรึกษาหารือร่วมกันถึงขั้นตอนการทำงาน วิธีการทำงาน และปัญหาอุปสรรค

"เวลามีงาน ในภาควิชาต้องมีการประชุมกัน หรือบางทีก็เดือนหนึ่ง อาทิตย์หนึ่ง เพื่อคุยกันว่ามีปัญหาอะไรบ้าง หรือมีงานเข้ามาก็แจงงานกัน อันที่จริงต้องให้อาจารย์ประชุมวิชาการ เพื่อปรึกษาในเรื่องของการเรียนการสอน ว่ามีปัญหาอุปสรรคใดที่ต้องช่วยกันแก้ไขบ้าง แต่นี่ยังไม่เคยเห็นเลยตั้งแต่ทำงานที่นี่มา 3 ปี"

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขชุมชน : กลุ่มสนทนา 1)

ระบบการทำงานของทีมนั้น สก๊อตและเจฟเฟ่ (Scott & Jaffe, 1991) เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ซึ่งการวางระบบการทำงานของทีมต้องเอต่อการประสานสัมพันธ์กันของคนในทีม และต้องเป็นไปในลักษณะการสร้างเครือข่ายในการทำงาน ดังนั้นการจัดระบบการทำงานเป็นทีมในวิทยาลัย โดยเฉพาะระบบการเรียนการสอนของทีมอาจารย์ในกลุ่มสาระการเรียนรู้จำเป็นต้องสร้างช่องทางและโอกาสที่อาจารย์จะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการสอนเพื่อพัฒนาเป็นวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอีกอย่างหนึ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3) ระดับบุคคล

ระบบการทำงานในระดับบุคคล พิจารณาจากการแบ่งความรับผิดชอบ และการมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติ ซึ่งหากผู้ปฏิบัติสามารถระบุงานที่รับผิดชอบได้ชัดเจน ปฏิบัติได้ถูกต้อง และมีความตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงานที่จะสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพให้เกิดขึ้นกับระบบใหญ่ในภาพรวม ซึ่งจากการศึกษาสภาพการทำงานของอาจารย์พบว่า การแบ่งความรับผิดชอบและมอบหมายบทบาทหน้าที่ในด้านการเรียนการสอนและงานอื่น ๆ มีความชัดเจน และมีอิสระในการจัดการเรียนการสอน

"ถ้าเรื่องสอน พี่ให้อิสระแก่น้อย ๆ เขาเต็มที่สอนได้เต็มที่ ให้ท่านรองฯ ฝ่ายวิชาการและหัวหน้าภาคประสานงาน และดูแล อยากทำอะไร ให้เสนอขึ้นมา..."

(ผู้บริหาร : สัมภาษณ์ระดับลึก)

เมื่อศึกษาความเห็นของอาจารย์ พบว่า อาจารย์สามารถระบุภาระงานที่ต้องปฏิบัติได้ชัดเจน รู้สึกว่าตนเองมีอิสระในการปฏิบัติงาน

"ถ้าเป็นงานสอนก็มีอิสระอย่างเต็มที่"

(อาจารย์ภาคสาธารณสุขชุมชน : กลุ่มสนทนา 3)

นอกจากนี้ อาจารย์ยังรู้สึกเป็นเจ้าของงานสูง ซึ่งจะนำไปสู่ความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถพัฒนางานที่รับผิดชอบได้

"คิดว่างานนี้เป็นของเรา ต้องทำออกมาให้ดีที่สุด"

(อาจารย์ภาควิชาทันตสาธารณสุข : กลุ่มสนทนา 2)

ดังนั้นการจัดระบบการทำงานในระดับบุคคลนี้ ต้องเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ทักษะการตัดสินใจ การจัดการทรัพยากร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งผลลัพธ์จากกระบวนการจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนัก และมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมกับองค์การ (Zimmerman, 2000, p. 47) ดังนั้น การจัดระบบการทำงานของอาจารย์ ต้องเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะทำงานหรือพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานตามระบบของทีมและระบบของวิทยาลัยได้ ดังนั้นการจัดระบบของทีมและวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องดำเนินการให้มีขึ้น เพื่อให้อาจารย์ทำงานได้อย่างอิสระและมีเป้าหมายโดย "ไม่หลุดออกจากระบบ" การทำงานของทีมหรือวิทยาลัยที่วางไว้

4.2.3 ด้านความร่วมมือของบุคลากรในวิทยาลัย

การศึกษาสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านความร่วมมือของบุคลากรในวิทยาลัยก็คือการศึกษากระบวนการที่บุคคล ทีมงาน หรือองค์กรทำการถ่ายทอด (Transmission) ข่าวสาร ข้อมูล หรือสารสนเทศโดยใช้ช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน (Mutual

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

understanding) อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือของทุกคนในองค์กรนั้นเอง ซึ่งผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

1) ระดับวิทยาลัย

ระบบการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นในองค์กร เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงานขององค์กร จากการศึกษาสภาพการสื่อสารในวิทยาลัยจะพบว่า วิทยาลัยมีช่องทางและการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร ในรูปแบบที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นรูปแบบแนวตั้ง เช่น หนังสือเวียน การจัดแฟ้มแจ้งข่าวสารและติดประชาสัมพันธ์ไว้ที่ลงเวลามาปฏิบัติงาน เป็นต้น

"ก็จะแจ้งเป็นทางการเป็นหนังสือในที่ลงเวลา เวียนหนังสือก็มี หลายรูปแบบ..."

(อาจารย์ภาคเทคนิคเภสัชกรรม : กลุ่มสนทนา 1)

นอกจากนี้ยังมีรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุย โทรศัพท์แจ้ง ปรึกษากัน เป็นต้น ซึ่งการติดต่อสื่อสรในระดับแนวราบภายในกลุ่มอาจารย์ด้วยกัน

ส่วนใหญ่เริ่มจากภาคเดียวกันที่ตัวเองอยู่ก่อน แล้วค่อยกระจายออกไป แต่ถ้าเรื่องที่เป็นทางการก็จะทำหนังสือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร"

(อาจารย์ภาคทันตสาธารณสุข : กลุ่มสนทนา 3)

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษายังปรากฏช่องว่างของการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มอาจารย์ผู้สอนอยู่พอสมควร ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากขนาดของวิทยาลัยซึ่งมีบุคลากรจำนวนค่อนข้างมาก รวมทั้งภาระงานมากขึ้น ทำให้อาจารย์บางส่วนมีความรู้สึกว่า ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ทั้งหมดและไม่สะดวกเท่าที่ควร

"ความลับส่วนใหญ่ก็จะเป็นเรื่องของผู้บริหาร...ในกลุ่มอาจารย์ด้วยกันไม่มีคุยกันหมด วันนี้มีข่าวอะไร แต่ถ้าในส่วนผู้บริหารเราไม่ทราบ"

(อาจารย์ภาคสาธารณสุขชุมชน : กลุ่มสนทนา 2)

ขณะที่ฝ่ายบริหารเห็นว่าจำเป็นต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งช่องว่างนี้อาจนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มอาจารย์ในบางครั้ง

"งานเราเยอะขึ้น วิทยาลัยขยายรับผิดชอบมากขึ้น เป็นธรรมดาที่ทุกคนไม่สามารถที่จะรู้ทุกเรื่องได้ แต่เรื่องไหนที่สำคัญมาก ก็ต้องเอามาพูดคุยกันในเข้าใจตรงกัน..."

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์ระดับลึก)

วิธีการติดต่อสื่อสารในวิทยาลัยที่ทุกฝ่ายเห็นตรงกันว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดและควรหาโอกาสจัดขึ้นในวิทยาลัยให้มีความถี่มากขึ้น คือ วิธีการประชุมปรึกษาหารือ เช่น การจัดประชุมอาจารย์ประจำเดือน หรือการประชุมอาจารย์ในแต่ละภาควิชา เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

"จริง ๆ เรื่องไหนที่ไม่เข้าใจ ถ้าได้ถกเถียงกันในที่ประชุมก็จบ เดินต่อได้... สิ่งที่อยากให้มีในเทอมหน้าคือ ชั่วโมงว่างให้ตรงกันของอาจารย์ในแต่ละภาค เพื่อจะได้คุยกันเป็นการประชุมวิชาการในเรื่องของการเรียนการสอน"

(ผู้บริหาร : สัมภาษณ์ระดับลึก)

ซึ่งวิธีการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ จะทำให้อาจารย์รู้สึกว่ากลุ่มอาจารย์มีพลังอำนาจในการเจรจาต่อรองมากกว่าเป็นผู้คอยรับฟังจากฝ่ายบริหารวิทยาลัยแต่เพียงอย่างเดียว

"อยากให้มีการประชุมพูดคุยกันบ่อย ๆ คือถ้าเข้าที่ประชุมแล้วเรากล้าออกความเห็น ถ้าถามที่ละคน บางทีก็ไม่อยากพูดทั้งหมด ไม่รู้ว่าคนอื่นคิดเหมือนเราหรือเปล่า พูดกันคนละที่ไม่ดี..."

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์บัณฑิต : กลุ่มสนทนา 2)

ข้อมูลข่าวสาร คือ กุญแจดอกที่ 1 ในจำนวนกุญแจ 3 ดอก สำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ บลองค์ชาร์ต คาร์ลอส และแรนดอล์ฟ (Blanchard, Carlos & Randolph, 1998) ซึ่งองค์กรต้องมีกลไกในการให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้ปฏิบัติงาน มีช่องทางในการแลกเปลี่ยนและรับฟังข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และมีกระบวนการใช้ข้อมูลข่าวสารนั้นผลักดันผลลัพธ์ขององค์กร ดังนั้นวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จึงจำเป็นต้องสร้างกลไกและปรับปรุงช่องทางการติดต่อสื่อสารเดิมที่มีอยู่ให้อาจารย์สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ และมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น ขณะเดียวกันก็เพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบใหม่ที่สร้างโอกาสให้อาจารย์ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างอาจารย์ด้วยกัน และมีโอกาสที่จะเจรจาต่อรองกับฝ่ายบริหารได้มากยิ่งขึ้น

2) ระดับทีมงาน

สภาพการทำงานในภาควิชาจะพบว่า มีความร่วมมือกัน หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการเรียนรู้การทำงานระหว่างกันน้อย เนื่องจากยังขาดช่องทางที่จะได้ประชุมพูดคุยกันอย่างสะดวกและเป็นทางการ ซึ่งปัญหาใหญ่ของอาจารย์ภาควิชาเดียวกันคือ ชั่วโมงว่างที่จะพูดคุยกันในแต่ละสัปดาห์ไม่ตรงกัน

"การ share ประสบการณ์การสอนในภาควิชาไม่ค่อยมี ทั้งที่จำเป็นมากสำหรับอาจารย์ทุกคน เป็นเพราะเรามีเวลาสอนกันเยอะ คาบว่างก็ไม่ตรงกัน"

(ผู้บริหาร : สัมภาษณ์ระดับลึก)

นอกจากนี้ ภาควิชาแต่ละภาควิชายังขาดการจัดระบบที่จะสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างอาจารย์ต่างภาควิชา ซึ่งมีความแตกต่างกันในเชิงธรรมชาติวิชา และประสบการณ์ในการสอน เช่น ระบบการประเมินตนเองระหว่างภาควิชา เป็นต้น

"เราไม่ได้ประเมินตนเองต่อเนื่องในภาควิชาฯ งานเยอะ สอนเยอะ แทนไม่มีเวลาจะคุยกัน ถ้าคนนี้ว่าง อาจารย์อีกคนก็ไม่ว่าง ข้อมูลที่จะเอามาคุยกันก็ไม่มี ส่วนใหญ่จะทำอะไร

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ก็ถามกันว่า เอาไวดี ก็ลุยกันเลย น้อง ๆ ก็บอกแล้วแต่พี่ จะให้สอนยังไงก็บอกไม่ว่ากัน...”

(หัวหน้าภาควิชา : สนทนากลุ่ม 1)

จากการสนทนากลุ่มอาจารย์จะพบว่า ทุกคนตระหนักร่วมกันว่า ความร่วมมือของอาจารย์ในภาควิชาที่สำคัญที่สุดคือ การร่วมกันพัฒนาการเรียนการสอน โดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสอนระหว่างกัน เพราะแทนทุกคนไม่ได้จบมาในด้านการสอน ดังนั้นจึงขาดความมั่นใจในการเตรียมการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลการเรียนและต้องการที่จะเรียนรู้ “เทคนิค” เหล่านี้จากเพื่ออาจารย์ที่ได้รับการยอมรับในการสอน เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานปลายปีของแต่ละคน และส่งผลถึงการที่ให้นักศึกษาสอบรวบยอดก่อนจบการศึกษาด้วยมีการแข่งขันกันระหว่างวิทยาลัยว่านักศึกษาที่ใดได้คะแนนสูงสุดนับว่าเป็นผลลัพธ์ในการประเมินอาจารย์ผู้สอนด้วย

“อาจารย์ที่เข้ามาใหม่บางคนไม่เคยเป็นอาจารย์มาก่อนยังไม่รู้ว่าต้องทำอย่างไร เพราะบางคนไม่ได้เรียนครูมา เวลาการประเมินจะได้คะแนนน้อย บางคนไม่รู้หลักในการสอน เพราะไม่ได้เรียนการสอน ก็ได้แต่อาศัยเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ กว่าจะค้นพบ แต่ละคนก็จะใช้เวลาต่างกัน พอประเมินบางคนก็ไม่ผ่านเพราะไม่รู้ตรงนี้ บางคนไม่รู้ว่าแผนการสอนเป็นอย่างไร”

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขชุมชน : กลุ่มสนทนา 2)

ดังนั้นการพัฒนาความร่วมมือในระดับทีมงานคือ การสร้างช่องทางและโอกาสให้อาจารย์ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการสอนระหว่างกัน ซึ่งประสบการณ์ของอาจารย์ที่เกิดจากการลงมือสอนในชั้นเรียนถือว่าเป็น “การเรียนรู้ที่หน้างาน” ที่แต่ละคนเก็บเกี่ยวหรือสะสมไว้ได้ไม่เหมือนกัน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันจึงเป็น “การพัฒนาอาจารย์ที่หน้างาน” อีกวิธีหนึ่ง ซึ่ง บลองคาร์ดจ คาร์ลอส และแรนดอล์ฟ (Blanchard Carlos & Randolph, 1998) เห็นว่า การแลกเปลี่ยนและรับฟังข้อมูลข่าวสารระหว่างกันมากขึ้นของทุกคนในทีมงาน จะนำไปสู่การขยายขอบเขตความรับผิดชอบของทีมงานและเพิ่มอิสระในการปฏิบัติงานของทีมงานมากขึ้นซึ่งส่งผลดีต่อองค์การ

3) ระดับบุคคล

ความร่วมมือของบุคลากรในระดับบุคคลนั้น จะแสดงออกในลักษณะที่แต่ละคนทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานในวิทยาลัย เช่น การริเริ่มงานใหม่ การปรับปรุงพัฒนางานเดิมให้ดีขึ้น การรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่ออาจารย์มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการสังเกตการทำงานของอาจารย์จะพบว่า อาจารย์แต่ละคนจะทุ่มเทในการสอนสูงมาก มีการเตรียมการสอนอย่างดี เข้าสอนตรงเวลา และรู้สึกภาคภูมิในผลสำเร็จของนักศึกษา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำในงานของอาจารย์มีอยู่ในระดับสูง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

"ถ้าเป็นการสอน ก็มีอิสระในการคิดเต็มที่"

(อาจารย์ภาควิชาเทคนิคเภสัชกรรม : กลุ่มสนทนา 1)

นอกจากนี้ในการสนทนากลุ่มอาจารย์ยังพบว่า อาจารย์รู้สึกมีอิสระในการทำงานและรับผิดชอบอย่างเต็มที่ รวมทั้งสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในงานได้อย่างไม่มีข้อจำกัด ทั้งนี้เนื่องจากการมอบหมายบทบาทหน้าที่และการให้อิสระในการทำงานจากผู้บริหารวิทยาลัย

"พี่ให้โอกาสเต็มที่ ยากคิดอะไร ทำได้เลย ขอให้รับผิดชอบสอนนักศึกษา"

(ผู้บริหาร : สัมภาษณ์ระดับลึก)

จากสภาพที่กล่าวมาจะเห็นว่าอาจารย์มีภาวะผู้นำในการทำงานสูง ดังนั้นการให้ความร่วมมือในการทำงานในระดับบุคคลจึงมีลักษณะที่อาจารย์แต่ละคนพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับทีมงานหรือวิทยาลัยอยู่แล้ว หากได้รับการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และการมอบหมายงานความรับผิดชอบที่ชัดเจน และให้อิสระในการทำงานจากฝ่ายบริหาร ซึ่งคินลอร์ (Kinlaw, 1990, p. 26-27) เสนอว่าในขั้นตอนแรกของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการสร้างความชัดเจนต่อความหมายที่แท้จริงของสิ่งที่จะดำเนินการ หลังจากนั้นเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้ และบลองค์ชาร์ต คาร์ลอส และแรนดอล์ฟ (Blanchard, Carlos & Randolph, 1998) ก็เสนอเช่นกันว่า ในระยะที่ 1 ของการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นระยะที่เรียกว่า "ช่วงการปฐมนิเทศและเริ่มต้นเดินทาง" ซึ่งต้องให้ข้อมูลข่าวสารกับทุกคนให้รับรู้ตรงกัน กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และสร้างทีมทำงานขึ้นมารองรับ

4.2.4 ด้านบรรยากาศการทำงานในวิทยาลัย

บรรยากาศการทำงานในองค์กรเป็นสิ่งที่จะช่วยสร้างความกระตือรือร้นและกระตุ้นพลังในการทำงานของทุกคนในองค์กรออกมา ซึ่งสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับวิทยาลัย ทีมงานและบุคคลของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ในด้านบรรยากาศการทำงานในวิทยาลัยมีรายละเอียดดังนี้

1) ระดับวิทยาลัย

ในระดับวิทยาลัยการสร้างบรรยากาศในการทำงานคือ การที่อาจารย์ทุกคนได้รับสิทธิอย่างเสมอภาคและการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งจากการศึกษาสภาพบรรยากาศในวิทยาลัยพบว่าวิทยาลัยให้สิทธิและปฏิบัติต่ออาจารย์ทุกคนอย่างเสมอภาค และมีการรับฟังและเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกันดี เช่น ทุกคนมีโอกาสที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยวิทยาลัยไม่จัดลำดับความสำคัญของภาควิชา การได้รับโอกาสไปอบรมพัฒนาตนเอง ซึ่งหากเป็นเรื่องของอาจารย์หรือภาควิชาใด ก็จะส่งตัวแทนไปโดยที่ทุกคนมีโอกาสนี้เท่าเทียมกัน รวมไปถึงการได้รับสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

"เวลาพิจารณา ก็จะดูว่าภาควิชาไหนรับผิดชอบ หรือเกี่ยวข้องเรื่องที่จะไป ก็ดูว่าเรื่องเกี่ยวกับภาควิชาไหน คนที่อยู่ในภาควิชานั้นก็ไป"

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขชุมชน : กลุ่มสนทนา 2)

ที่สำคัญคือ อาจารย์รู้สึกว่า "ทุกคนเท่า ๆ กัน" มีโอกาสและสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ในวิทยาลัยเท่าเทียมกับคนอื่น

"ทุกคนในวิทยาลัยก็เท่าๆ กัน"

(อาจารย์ภาควิชาเทคนิคเภสัชกรรม : กลุ่มสนทนา 1)

"ความร่วมมืออันนี้มีตลอด มีอะไรก็ปรึกษากันได้"

(อาจารย์ภาควิชาทันตสาธารณสุข : กลุ่มสนทนา 2)

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าอาจารย์จะรู้สึกว่ารับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น หรือได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคในเรื่องต่าง ๆ แต่อาจารย์ส่วนหนึ่งยังมีความรู้สึกว่า ความคิดเห็นของอาจารย์ยังไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติโดยผู้บริหารในบางครั้ง หรือปฏิบัติอาจไม่เป็นไปตามเสียงข้างมาก นอกจากนี้ยังพบว่า ยังมีบรรยากาศไม่ไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและอาจารย์บางส่วน ดังนั้นถึงแม้จะได้รับสิทธิในการแสดงความคิดเห็น แต่อาจารย์บางส่วนก็ไม่วางใจที่จะแสดงความคิดเห็นโดยเฉพาะในเรื่องการบริหารงานในวิทยาลัย หรือสิทธิที่ว่าเสมอภาคกรณีการได้รับสิทธิไปฝึกอบรม แต่ไม่สามารถเข้ารับการอบรมได้ต้องสละสิทธิทั้ง ๆ ที่ควรได้สิทธิ จึงดูเสมือนว่าสิ่งที่ให้สิทธินั้นไม่เป็นไปตามสิทธิที่ควรจะได้รับ

"ในเรื่องการบริหารมีน้อย บางทีก็อยากจะพูดอยากจะเสนอแต่ไม่กล้า กลัวว่าพูดออกไปแล้วจะถูกเพ่งเล็ง"

(อาจารย์ภาควิชาสาธารารณสุขศาสตร์บัณฑิต : กลุ่มสนทนา 2)

ในด้านบรรยากาศขององค์กรที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น สก๊อต และเจฟเฟ่ (Scott & Jaffe, 1991, p. 22) เสนอว่าสิ่งสำคัญของการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์อยู่ที่บทบาทของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องเรียนรู้การทำงานและการแก้ปัญหาร่วมกับผู้บริหาร ให้โอกาสและการตัดสินใจ และอิสระในการทำงานอย่างเสมอภาค อย่างไรก็ตามบรรยากาศองค์กรที่ดีไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง "ความสมดุล" ระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึง "ความยืดหยุ่น" ในการสนองตอบความต้องการ "ความพอดี" ในการให้โอกาส และ "ความเสมอภาค" สำหรับทุกคนในองค์กร จากหลักการดังกล่าวจึงจำเป็นที่วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จะต้องมีการปรับปรุงบรรยากาศการทำงานในระดับวิทยาลัยโดยการปรับปรุงกลไกและเพิ่มช่องทางที่จะพูดคุยสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและอาจารย์เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานในวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

ที่เป็นประชาธิปไตยและมีความไว้วางใจกันมากขึ้น ไม่ใช่ทำงานเป็นกลุ่ม ๆ ตามความหลากหลายของภาควิชา

2) ระดับทีมงาน

จากหลักการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในองค์กรของ สก๊อต และเจฟเฟ่ (Scott & Jaffe, 1991, p. 22) ที่กล่าวแล้วในระดับวิทยาลัย จะเห็นว่า ความสัมพันธ์นั้นนอกเหนือจากเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ยังมีความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานและระหว่างบุคคลรวมอยู่ด้วย ซึ่งต้องมีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศอันจะนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจากการสังเกตบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและระหว่างทีมของอาจารย์ในภาควิชาต่าง ๆ พบว่า ทุกภาควิชาไม่ปรากฏความขัดแย้งในอาจารย์ ทั้งที่เป็นความขัดแย้งรายบุคคลหรือในทีม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ที่มีต่อกันเป็นไปในทิศทางบวก แต่ในระหว่างภาควิชาภาควิชาอาจจะพบช่องว่างของความสัมพันธ์อยู่บ้างซึ่งอาจารย์ให้ความเห็นว่าเนื่องจากไม่มีเวลาที่จะพูดคุยสื่อสารกัน หรือมีการประชุมร่วมกันน้อย ทำให้การรับรู้การทำงานระหว่างกันมีน้อยตามไปด้วย

"ในภาควิชาเดี่ยวกัน อาจารย์เขาร่วมมือกันดี แทบจะเรียกว่าไม่มีการทะเลาะกันเลย แต่ถ้าระหว่างภาควิชา เขาจะมีเวลาคุยกันน้อย ส่วนใหญ่ก็จะสนิทสนมกันในภาควิชา... ถ้าถามว่าความสามัคคีของอาจารย์วิทยาลัยนี้เป็นอย่างไร ก็จะตอบได้ทันทีว่าดีมาก ๆ"

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์ระดับลึก)

"ก็จะมีการถามกันอยู่เรื่อย ๆ จุดนี้ๆ เป็นอย่างไร บางคนก็เคยสอนมาแล้วทุกภาควิชาในหลักสูตรที่วิทยาลัยเปิดสอน ก็จะให้คำแนะนำได้ว่าแต่ละภาควิชาเป็นอย่างไร แต่ก็ไม่บ่อยนัก"

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 2)

ดังนั้น จะเห็นว่าการเรียนรู้ร่วมกันในทีมงานมีลักษณะเป็นไปตามธรรมชาติต่างคนต่างเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ ยังไม่มีระบบรองรับ แต่จุดแข็งคือ อาจารย์อยากเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน โดยเฉพาะเรื่องการเรียนการสอน เช่น การออกแบบการเรียนการสอน การวัดประเมินผล การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น

3) ระดับบุคคล

บรรยากาศการทำงานในระดับบุคคลนั้น สกส๊อต และเจฟเฟ่ (Scott & Jaffe, 1991, p. 25-26) อธิบายว่า เป็นความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทำงานจนเกิดทักษะการทำงานใหม่ ๆ และนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเอง ซึ่งในวิทยาลัยการสาธารสุขสิรินธร นั้นอาจารย์ส่วนใหญ่ไม่ได้จบการศึกษามาในด้านการสอน ดังนั้นการมาทำงานในวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะการเรียนรู้ด้านการเตรียมการสอน การเขียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

แผนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การใช้สื่อการสอน และการวัดประเมินผลต่าง ๆ

“มาใหม่ ๆ ก็ไม่ค่อยมั่นใจ ตอนนี้ก็ดีขึ้น มันเกิดจากประสบการณ์ต้องได้ทำบ่อย ๆ เหมือนการสอน เวลากลับไปบ้านก็ต้องไปนั่งทบทวน”

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขชุมชน : กลุ่มสนทนา 3)

ซึ่งอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่า การได้มาทำงานในวิทยาลัยถือเป็นโอกาสที่แต่ละคนได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ แต่ถ้าหากวิเคราะห์แล้วจะเห็นว่า การเรียนรู้ของอาจารย์นั้นเป็นการเรียนรู้ในลักษณะ “เรียนรู้ที่หน้างาน” ตามประสบการณ์ของแต่ละคน

“ได้ทำซ้ำ ๆ เกิดจากประสบการณ์ อย่างหนูไม่ได้จบมาตรงสาย ก็อาศัยเรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ”

(อาจารย์วิทยาศาสตร์ : กลุ่มสนทนา 2)

“ก็มีหลาย ๆ งานที่ตัวเองไม่คิดว่าจะทำได้ ก็ทำได้ ก็ทำให้เราเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา”

(อาจารย์ศูนย์พัฒนาบุคลากร : กลุ่มสนทนา 2)

จุดเด่นสำคัญของอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ก็คือ อาจารย์ยังอยู่ในวัยทำงาน ยังมีความกระตือรือร้น จุดเด่นนี้เป็นปัจจัยเอื้อที่จะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนแสดงศักยภาพออกมา

“จริง ๆ อาจารย์เราเก่งมาก เรียนรู้ได้ไว คิดว่าถ้าเรามีการฝึกอบรมอาจารย์ให้อาจารย์วิจัยในชั้นเรียนต่อเนื่อง เอามานำเสนอแลกเปลี่ยนกันแต่ละเทอม ใครสอนอย่างไรได้ผลเป็นไง อาจารย์แต่ละคนจะอยู่ในระดับแนวหน้าได้เลย เพราะยังมีความกระตือรือร้นอยู่

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์ระดับลึก)

จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้ของอาจารย์เป็นการเรียนรู่จากการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งแต่ละคนก็จะค้นพบวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในห้องเรียนแล้วประสบผลสำเร็จหรือได้ผลดีเป็นลักษณะเฉพาะตัว ยังขาดการจัดระบบที่จะให้อาจารย์นำความรู้เหล่านี้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อสร้างนวัตกรรมในการทำงานนำไปสู่การเรียนรู้ในงานและการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและอาจขยายผลไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรม (best practice) ของวิทยาลัยต่อไป

4.2.5 แรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับวิทยาลัยของอาจารย์ ซึ่งสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านนี้ที่ผ่านมามีดังต่อไปนี้

1) ระดับวิทยาลัย

การสร้างแรงจูงใจ เป็นกระบวนการของการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับองค์กร ซึ่งหมายถึง การกระทำทุกวิถีทางที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่เป็นต้องการขององค์กร (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2537, หน้า 38; สมยศ นาวีการ, 2538, หน้า 90) ซึ่งการสร้างแรงจูงใจในระดับวิทยาลัยคือ การจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งจากการศึกษาสภาพการทำงานในวิทยาลัยในประเด็นการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรนั้น อาจารย์เห็นว่า วิทยาลัยมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการสนับสนุนการทำงานของอาจารย์ เช่น การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ จัดห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

"ถ้าเทียบกับวิทยาลัยอื่น ๆ เราพร้อมกว่า และมีการเปิดหลักสูตรที่หลากหลายกว่าวิทยาลัยอื่น ๆ

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขชุมชน : กลุ่มสนทนา 2)

"ถ้าเรื่องวัสดุอุปกรณ์ในการเรียน คิดว่าเราพร้อมพอสมควร แต่ถ้าเทียบกับวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรด้วยกันอาจจะยังไม่สู้ที่อื่นได้ในบางเรื่องและสู้ไม่ได้ในบางเรื่อง ซึ่งแต่ละแห่งจะมีจุดเด่น จุดด้อยต่างกัน"

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์ระดับลึก)

อย่างไรก็ดี เนื่องจากวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร เป็นวิทยาลัยเก่าที่มีอาคารสร้างมาตั้งแต่ปี 2494 นานเกือบ 60 ปี ทำให้อาคารเก่าชำรุดไม่สามารถใช้เป็นสถานที่เรียนได้ ประกอบกับพื้นที่ด้านหน้าวิทยาลัย โรงพยาบาลเมืองขอใช้สถานที่เป็นที่ตรวจรักษาคนไข้ เนื่องจากโรงพยาบาลศูนย์ชลบุรีคับแคบมา ดังนั้นทำให้วิทยาลัยขาดความพร้อมในด้านอาคารสถานที่อยู่บ้าง เช่น ห้องเรียน และหอพักนักศึกษา และไม่มีสนามกีฬา สำหรับออกกำลังกาย จึงไม่สะดวกในการจัดการเรียนการสอนเท่าที่ควร

"การจัดสิ่งแวดล้อม ยังไม่พร้อม อย่างที่คิดว่าอยากให้นักศึกษาเล่นกีฬาแต่ไม่มีสนามกีฬานักศึกษาออกกำลังกายต้องเป็นการออกกำลังในสโมสรสุขภาพ"

(อาจารย์ฝ่ายกิจการนักศึกษา : สนทนากลุ่ม 2)

การสร้างแรงจูงใจนั้น คือ การสนองตอบความต้องการของบุคคลตั้งแต่ระดับพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการระดับสูง (Baxter & Lisburn, 1994, p. 45) ดังนั้นในระดับวิทยาลัย สิ่งที่จะจูงใจให้เกิดพลังอำนาจในการทำงาน คือการจัดสิ่งแวดล้อมในวิทยาลัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งในประเด็นนี้ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ยังจัดอยู่ในสภาพที่ยังไม่มีความพร้อมในบางจุด ดังที่กล่าวมา ซึ่งจำเป็นที่วิทยาลัยจะต้องหาวิธีการแก้ไขต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2) ระดับทีมงาน

การสร้างแรงจูงใจในระดับทีมงานคือ การฝึกอบรมและพัฒนาทีมงานให้เกิดความรู้และทักษะใหม่ ๆ ร่วมกัน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Kinlaw, 1995, p. 26) ซึ่งหากสมาชิกในทีมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ได้เรียนรู้และรับการพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันก็จะก่อให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในกลุ่มเพื่อร่วมมือกันทำงานในลักษณะ "ลงมือลงใจในการทำงาน" ซึ่งจากการศึกษาเอกสารที่แสดงถึงสถิติการไปฝึกอบรมหรือการจัดการฝึกอบรมที่ผ่านมาของวิทยาลัยพบว่า การส่งอาจารย์ไปฝึกอบรมยังเป็นไปในลักษณะ "การพัฒนารายบุคคล" มากกว่า "การพัฒนาทีมทำงาน"

"ส่วนใหญ่ก็ไปเป็นรายบุคคล ใครอยากไปเรื่องไหนก็ไป เรายังไม่เคยให้ไปอบรมแบบแยกภาคฝ่ายมาก่อน"

(หัวหน้าภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์บัณฑิต : สนทนากลุ่ม 2)

"ไม่ค่อยได้ไปคะ งานสอนมีเยอะก็เลยไม่ค่อยได้ไป อยากรู้เพิ่มเติมหลายเรื่องเพื่อให้ทันเหตุการณ์เหมือนกัน"

(อาจารย์ภาควิชาทันตสาธารณสุข : กลุ่มสนทนา 1)

ซึ่งจากการสนทนากลุ่มก็พบเช่นเดียวกันว่า วิทยาลัยยังจัดการฝึกอบรมและพัฒนาทีมงานน้อย ซึ่งวิทยาลัยอาจจะยังไม่ตระหนักในเรื่องนี้ โดยอาจารย์เห็นตรงกันว่า ส่วนใหญ่อาจารย์มีโอกาสพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล มากกว่าการพัฒนาเป็นทีม

"ยังขาด เพราะว่าอาจารย์ส่วนใหญ่ที่มาอยู่ที่นี่ ก็จะอาศัยความรู้เดิมที่มีอยู่ค่อยประยุกต์ไปใช้ บางคนยังเขียนแผนไม่เป็นเลย ไม่รู้จะใช้แบบไหน จะต้องเริ่มอย่างไรก่อนจะแนบตารางที่วิเคราะห์หลักสูตรด้วยหรือเปล่า"

(รองผู้อำนวยการ : สัมภาษณ์ระดับลึก)

อย่างไรก็ตามอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าการฝึกอบรมพัฒนาที่ผ่านมายังไม่เพียงพอยังมีความต้องการจำเป็นอีกหลายเรื่องที่อาจารย์ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันการปฏิรูปการศึกษา และอาจารย์ส่วนใหญ่ต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน และความยึดมั่นผูกพันในวิทยาลัย

3) ระดับบุคคล

แรงจูงใจในระดับบุคคลมีผลมาจากการที่อาจารย์มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน การได้รับสวัสดิการที่จำเป็น รวมทั้งการได้รับรางวัลและการยกย่องชมเชยจากวิทยาลัย ซึ่งจากการสนทนากลุ่มอาจารย์พบว่า สิ่งที่ทุกคนกังวลใจมากที่สุดและต้องการความชัดเจนมากที่สุด คือ เรื่องสถานภาพการทำงาน วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวง

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

สาธารณสุข และเตรียมร่างพระราชบัญญัติเพื่อออกนอกระบบ แต่เนื่องจากความล่าช้าและไม่ชัดเจนตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา อาจารย์จึงรู้สึกว่าตนเองยังไม่มีความมั่นคงในการทำงาน ในขณะที่ออกนอกระบบหรือยังอยู่ในระบบเหมือนเดิม

"รู้สึกว่าไม่คอยมีความมั่นคงเท่าไร เพราะความชัดเจนของการออกหรือไม่ออกนอกระบบยังไม่ได้ถูกกำหนดออกมา ก็ต้องดูกันไปอีกระยะหนึ่ง ตอนนี้ก็มีความวิตกเรื่องการเข้าสู่แท่งว่าจะเป็นอย่างไร ไม่ค่อยมั่นคงตอนนี้"

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขชุมชน : กลุ่มสนทนา 3)

ความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน เป็นสาเหตุสำคัญที่มีอัตราการลาออกของอาจารย์ในแต่ละปีบ่อยมาก ถ้าอาจารย์ได้งานหรือมีทางเลือกในการทำงานที่ดีกว่าก็จะลาออกไป โดยที่วิทยาลัยต้องรับคนใหม่เข้ามาแทนและฝึกอบรมใหม่ กรณีที่อาจารย์ทุกคนเห็นว่าเป็นจุดสำคัญที่สุดที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้

"ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพราะถ้าอาจารย์คิดว่าไม่มีความมั่นคงในชีวิตก็จะคิดแค่หาที่ทำงานใหม่ เลยไม่ทุ่มเทให้กับงาน เวลาที่จะใช้คิดพัฒนางานก็คงไม่มี"

(อาจารย์ภาควิชาเทคนิคเภสัชกรรม: กลุ่มสนทนา 1)

ส่วนระบบการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชยอย่างเป็นทางการ เช่น การมอบใบประกาศเกียรติคุณ การให้รางวัลในผลการปฏิบัติงาน ส่งเหล่านี้อาจารย์เห็นว่าที่ผ่านมามีน้อยหรือแทบไม่มีเลย

"ไม่มีเลยค่ะ เท่าที่อยู่มาเรายังไม่มีการยกย่องอาจารย์เป็นทางการ แต่จริง ๆ แล้วก็ไม่จำเป็นนะ เพราะเราดูความสำเร็จของนักศึกษา เช่น นักศึกษาในหลักสูตรของเราสอบรวบยอดผ่านได้เป็นวิทยาลัยในอันดับแรก ๆ นี่และคือรางวัลสำหรับเรา"

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขศาสตร์บัณฑิต : กลุ่มสนทนา 2)

อย่างไรก็ตาม อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าระบบการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชยอย่างเป็นทางการนี้ไม่จำเป็นมากนัก เพราะอาจารย์จะมองไปที่ความสำเร็จหรือผลลัพธ์ของงานมากกว่าการได้รับรางวัล ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่น่ายินดีขององค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติต่อการทำงานที่ดีและสร้างสรรค์ ซึ่งจากการศึกษาของ เฟรส และซอเรนสัน (Frase Sorenson, 1992, p. 39-41) ก็พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความพึงพอใจของอาจารย์ในการทำงาน อย่างหนึ่งก็คือผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาที่สูงขึ้น

4.2.6 ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน

วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนสายใยที่เชื่อมโยง ยึดเหนี่ยว และผลักดันให้ทุกคนในองค์กรแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ ซึ่งสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านนี้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏชุมครินทร์

1) ระดับวิทยาลัย

วัฒนธรรมในการทำงานในระดับวิทยาลัยคือ การที่วิทยาลัยเชื่อมั่นและยอมรับในความสามารถของอาจารย์ และให้โอกาสให้อาจารย์ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเท่าเทียมกัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ที่ผ่านมาวิทยาลัยให้โอกาสการทำงานกับอาจารย์ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

"ทุกคนได้รับการยอมรับในความสามารถ ถึงได้รับมอบหมายงานให้ทำ"

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขชุมชน : กลุ่มสนทนา 2)

แต่ในบางครั้งการตัดสินใจในการทำงานไม่ได้มาจากอาจารย์ที่รับผิดชอบงานนั้นทั้งหมด แต่มาจากผู้บริหาร ซึ่งบางครั้งทำให้อาจารย์รู้สึกยังไม่มั่นใจในการทำงาน หรือกังวลว่าหากตัดสินใจเองทั้งหมดเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น ทุกฝ่ายจะยอมรับผลร่วมกันหรือไม่ ซึ่งทำให้อาจารย์เริ่มที่จะมีลักษณะการทำงานที่ "รอฟังคำสั่ง" มากขึ้น

"ก็มีบางครั้งที่ผู้บริหารมอบหมายงานให้แล้วไม่มอบอำนาจให้เลย จะตัดสินใจแทนเราหมด อาจารย์ก็เลยรู้สึกว่าต้องรอคำสั่งก่อน กลัวพลาด หรือไม่ถูกใจ"

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต : กลุ่มสนทนา 2)

แต่ในมุมมองของผู้บริหารก็มองว่า เรื่องที่มีความสำคัญหรือเรื่องที่ผลกระทบต่อคนจำนวนมาก ผู้บริหารก็ไม่อาจจางใจที่จะให้อาจารย์ที่รับผิดชอบการตัดสินใจทั้งหมดได้ เพราะอาจผิดพลาดหรือเกิดผลกระทบที่เกินความรับผิดชอบของอาจารย์ได้ ดังนั้นบางเรื่องอาจารย์ต้องปฏิบัติตามที่ผู้บริหารตัดสินใจ

"ให้ตัดสินใจเองทุกเรื่องไม่ได้หรอก เกิดผิดพลาดมาเขาก็รับผิดชอบไม่ไหว เพราะบางคนก็มีนักศึกษาร้องเรียนมาว่าอาจารย์คนนี้ไม่สอน หรือสอนไม่รู้เรื่อง แม้แต่ในกลุ่มอาจารย์ด้วยกันก็มีที่บอกว่าอาจารย์บางคนสอนไม่รู้เรื่อง"

(ผู้บริหาร : สัมภาษณ์ระดับลึก)

ซึ่งจะเห็นว่าในระดับวิทยาลัย ยังมีช่องว่างของความไม่ไว้ว่างใจ หรือความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งเทรซี่ (Tracy, 1990, p. 24) ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ โดยได้เสนอไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรม 3 ประการให้เกิดขึ้นคือ ความไว้วางใจในการทำงาน การยอมรับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน และเคารพอากรตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการสร้างช่องทางให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสพูดคุยสื่อสารเพื่อปรึกษาหารือกันอย่างเปิดใจ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนเจตคติต่อกัน และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีในที่สุด

2) ระดับทีมงาน

เทรซี่ (Tracy, 1990, p. 24) เสนอว่า วัฒนธรรมการทำงานที่ดีควรเกิดขึ้นทั้งในองค์กรและทีมงาน ซึ่งในระดับทีมงานวัฒนธรรมที่คาดหวังให้เกิดขึ้นก็คือ การที่ทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเคารพต่อการตัดสินใจของทีม และร่วมมือกันปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ซึ่งจากการสนทนากลุ่มอาจารย์พบว่า ในทีมงานที่เป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ มีการเคารพต่อการตัดสินใจซึ่งกันและกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน

"ถ้าเป็นอาจารย์ปฏิบัติงานด้วยกัน ว่าไงว่าตามกัน ไม่ทิ้งกัน ช่วยกัน แต่เป็นระดับบริหารขึ้นไปไม่แน่ใจ"

(อาจารย์ภาควิชาสาธารณสุขชุมชน : กลุ่มสนทนา 1)

ทั้งนี้เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่ในวิทยาลัยเป็นวัยแรงงานและมีบ้านพักอยู่ในวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ไม่มีภาระด้านครอบครัว การทุ่มเทให้กับการทำงานจึงมีอยู่สูง

"วัยใกล้เคียงกัน และบ้านพักอาศัยอยู่ในวิทยาลัยไม่ต้องมีภาระรับลูกตอนเย็น"

(อาจารย์ภาควิชาทันตสาธารณสุข : กลุ่มสนทนา 2)

วัฒนธรรมการทำงานในระดับทีมงานนี้ ถือเป็นจุดแข็งของวิทยาลัย เพราะภายในแต่ละภาควิชาจะเห็นว่ามีสปิริตการทำงานเป็นทีมอยู่สูงมาก ซึ่งหากการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของอาจารย์เริ่มต้นเสริมสร้างจากจุดแข็งนี้ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้

3) ระดับบุคคล

วัฒนธรรมการทำงานที่จะเกิดขึ้นในระดับองค์กรและทีมงานนั้นต้องมากจากระดับบุคคลคือ การให้ความไว้วางใจ ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และให้ความเคารพต่อการตัดสินใจตามแนวคิดของเทรซี่ (tracy, 1990, p. 24) นั้นต้องมาจากการให้เกียรติและยอมรับซึ่งกันและกันเป็นวัฒนธรรมการทำงานในระดับบุคคล ซึ่งจากการสังเกตและการสนทนากลุ่มอาจารย์พบว่าในกลุ่มอาจารย์จะมีลักษณะความสัมพันธ์ที่เป็นกันเอง มีการทำงานที่สนุกสนาน ไม่เคร่งเครียด ซึ่งเป็นไปตามวัยที่อาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในวัยไล่เลี่ยกัน อย่างไรก็ตาม ในบรรยากาศดังกล่าวก็พบว่าการให้เกียรติกันมีอยู่สูง ซึ่งเป็นไปในลักษณะการนับถือตามลำดับอาวุโส

"ส่วนใหญ่น้อง ๆ ก็จะฟังพี่ ๆ แต่ทุกคนก็เสมอภาคกัน"

(อาจารย์ภาคเทคนิคเภสัชกรรม : กลุ่มสนทนา 2)

"ถ้าในวิทยาลัยเราจะได้รับเกียรติจากอาจารย์ทุกคน"

(อาจารย์สอนภาษาไทย : กลุ่มสนทนา 3)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

นอกจากนี้อาจารย์ส่วนใหญ่ยังรู้สึกว่าตนเองได้รับเกียรติจากภายนอกสูง โดยเฉพาะจากผู้ปกครองนักศึกษา ส่วนการให้ความไว้วางใจระหว่างกันของอาจารย์ก็มีอยู่สูง ขณะที่ระหว่างอาจารย์กับฝ่ายบริหารอาจจะมีช่องว่างอยู่บ้าง ทำให้บางครั้งอาจารย์ขาดความมั่นใจในการทำงาน

"ถ้าจากกลุ่มผู้บริหารเราไม่ค่อยมั่นใจว่าให้การยอมรับเรามั้ย แต่ถ้าจากผู้ปกครองเราได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองสูงมาก"

(อาจารย์ภาควิชาการแพทย์แผนไทยฯ : กลุ่มสนทนา 3)

ดังนั้นวัฒนธรรมการทำงานในลักษณะการให้เกียรติและยอมรับกันและกันของอาจารย์จึงมีอยู่สูง รวบไปถึงการรู้สึกว่าตนเองได้รับเกียรติจากสังคมภายนอกก็มีอยู่สูงเช่นกัน ซึ่งสิ่งนี้จะนำไปสู่การที่ทำให้อาจารย์มีพลังอำนาจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์ตามองค์ประกอบด้านโครงสร้างการบริหาร ระบบการทำงาน ความร่วมมือของบุคลากรในวิทยาลัย บรรยากาศการทำงานในวิทยาลัย แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมในการทำงาน รวม 6 ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรมีสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ในระดับหนึ่งอีกทั้งวิทยาลัยก็มีกลไกภายในที่สามารถเป็นพื้นฐานในการดำเนินการพัฒนาแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ต่อไปได้ ซึ่งผู้วิจัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยได้นำสภาพตั้งต้นนี้ไปประบุความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป้าหมายและวิธีการรวมทั้งตัวบ่งชี้พลังอำนาจอาจารย์ที่จะเกิดขึ้นจากแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจดังจะกล่าวถึงในลำดับต่อไปนี้

4.3 ความต้องการจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์

4.3.1 สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัย

ผู้วิจัยและกลุ่มผู้ร่วมศึกษาได้ร่วมกันสรุประดับพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัยตามกรองแนวคิดการวิจัยตั้งต้นได้ดังตารางต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตาราง 20 ระดับพลังอำนาจก่อนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ระดับ	สภาพของพลังอำนาจ		
	สูง	กลาง	ต่ำ
บุคคล	1. อำนาจและการตัดสินใจ 2. อิสระในการทำงาน 3. รับผิดชอบในงาน 4. รับรู้ความสามารถของตน 5. รู้สึกเป็นเจ้าของงาน 6. มีความภูมิใจในตนเอง	1. ปรับปรุงพัฒนางานต่อเนื่อง 2. ได้รับมอบบทบาทหน้าที่ 3. ภาวะผู้นำในงาน 4. โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ 5. ความรู้และทักษะใหม่ ๆ 6. มุ่งมั่นในการทำงาน 7. ได้รับเกียรติและยอมรับ	1. ได้รับข้อมูลย้อนกลับ 2. สวัสดิการที่จำเป็น 3. รางวัลและชมเชย 4. ความรู้สึกมั่นคงในชีวิต 5. ความไว้วางใจ 6. ความมั่นใจในการสอน
ทีมงาน	1. มีการทำงานเป็นทีม 2. ความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน 3. เคารพต่อการตัดสินใจของทีมงาน 4. ร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์	1. ทีมทำงานมีประสิทธิภาพ 2. แลกเปลี่ยนข้อมูลภายในทีมและระหว่างทีม	1. จัดระบบการทำงานของทีม 2. ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน 3. เกิดนวัตกรรมในการทำงาน 4. ฝึกอบรมและพัฒนาทีมงาน 5. ทีมงานมีความเชี่ยวชาญ
วิทยาลัย	1. โครงสร้างแบบเปิด 2. โครงสร้างบริหารยืดหยุ่น 3. ให้สิทธิอย่างเสมอภาค 4. ให้โอกาสอย่างเท่าเทียม	1. การมีส่วนร่วมในการบริหาร 2. ผลลัพธ์มีมาตรฐาน 3. มีระบบและช่องทางการติดต่อสื่อสาร 4. สื่อสารแบบเปิด 5. มีบรรยากาศประชาธิปไตย 6. การสนับสนุนทรัพยากร	1. ยึดมั่นผูกพันกับวิทยาลัยมาตรฐานการทำงาน 2. การวางระบบการทำงาน 3. การปฏิบัติงานที่คล่องตัว 4. สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน 5. ยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

จากตาราง 20 ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้วิเคราะห์สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผ่านมา โดยให้กรอบแนวคิดการวิจัยตั้งต้นที่ผู้วิจัยกำหนดไว้เป็นกรอบในการวิเคราะห์และกำหนดแบ่งระดับการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจออกเป็น 3 ระดับ คือ สภาพพลังอำนาจ สูง กลาง และต่ำ เพื่อจะเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจในขั้นต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

4.3.2 กำหนดเป้าหมายและวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้นำผลการศึกษาสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัยมาร่วมกันประชุมระดมสมองเพื่อวิเคราะห์อย่างละเอียด และกำหนดจุดพัฒนาที่เป็นเป้าหมายที่แท้จริง รวมทั้งวิธีการแทรกเสริมที่ควรจะเป็นในการจัดโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ ซึ่งต้องพิจารณาถึงบริบทและวัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์ รวมทั้งระยะเวลาที่เป็นไปได้ในการดำเนินการ

จากการวิเคราะห์สภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัย ของผู้วิจัยและกลุ่มผู้แทนการเปลี่ยนแปลง ได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ดังนี้

1) เน้นการจัดระบบการเรียนการสอนให้มีวิธีการทำงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ และการบันทึก (recording) เป็นมาตรฐานร่วมกันของอาจารย์ทุกคน เพื่อให้ทุกคนเรียนรู้ระบบ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการประเมินทบทวนระบบและผลลัพธ์ในการปฏิบัติ

2) สิ่งที่ต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นในแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจมีดังต่อไปนี้

(1) ระดับบุคคล

สิ่งสำคัญที่อาจารย์ควรได้รับการเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติในการเรียนการสอน คือ

ก. เสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญในด้าน

ก) การวิเคราะห์หลักสูตรและออกแบบหน่วยการเรียน

ข) การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้

ค) วิธีประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย

ง) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

ข. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานในวิทยาลัยในเรื่องสถานภาพของอาจารย์

(2) ระดับทีมงาน

ก. เน้นการจัดระบบการทำงานจากปัจจัยที่ทุกคนได้รับ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีการทำงานในลักษณะทีมในภาควิชา

ข. พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมของอาจารย์ในแต่ละภาควิชา

ค. วางระบบการทำงานร่วมกันของอาจารย์ในภาควิชา

ง. เพิ่มช่องทางให้อาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับสำหรับนำกลับมาใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

(3) ระดับวิทยาลัย

ก. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดระบบการทำงานของทีมในภาควิชา

ข. จัดสรรเวลา (ชั่วโมงการทำงาน) สำหรับอาจารย์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติเพื่อเป็นช่องทางและโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างอาจารย์เป็นประจำและต่อเนื่อง

ค. กำหนดมาตรฐานผลลัพธ์เพื่อรองรับการปฏิบัติของอาจารย์ และการยกย่องชมเชยในผลการปฏิบัติ

ง. สนับสนุนการฝึกอบรมในลักษณะใช้วิทยาลัยเป็นฐาน

จ. จัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจให้ภาควิชา

ฉ. วางระบบที่เชื่อมโยงกันระหว่างภาควิชาต่าง ๆ

4.3.3 กำหนดตัวบ่งชี้พลังอำนาจอาจารย์จากแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์

เมื่อผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้ดำเนินกระบวนการวิจัยไปในขั้นตอนการศึกษาสภาพการณ์ของวิทยาลัยและการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแล้วพบว่า ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์พลังอำนาจบางตัวอาจารย์มีสภาพพลังอำนาจอยู่ในระดับสูงอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องเสริมสร้างในแบบการเสริมสร้างนี้และบางตัวไม่เหมาะสมกับบริบทของวิทยาลัย ดังนั้นผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาจึงตกลงกันลดตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ของพลังอำนาจลง โดยในระดับบุคคลลดลง 2 ตัวบ่งชี้คือ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความภูมิในตนเอง ซึ่งอาจารย์มีอยู่ในระดับสูงแล้ว ส่วนในระดับทีมงานยังคงไว้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ขณะที่ระดับวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องเสริมสร้างอยู่ 4 ตัวบ่งชี้ คือ (1) โครงสร้างที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากวิทยาลัยมีโครงสร้างลักษณะนี้อยู่แล้ว (2) ผลลัพธ์มีมาตรฐานเนื่องจากตัวบ่งชี้นี้กลุ่มผู้ร่วมศึกษาเห็นว่าต้อง อยู่ในกระบวนการประเมินทบทวนในปีการศึกษาต่อไปไม่สามารถวัดได้ในช่วงเวลาที่ทำการวิจัย (3) สิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการทำงาน เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ในเวลาอันสั้นเพราะเกี่ยวกันกับเรื่องงบประมาณ และ (4) การยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกันเนื่องจากวิทยาลัยเห็นว่า ตัวบ่งชี้นี้วัดได้ยากเนื่องจากยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานในการทำงาน จึงเปลี่ยนเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของอาจารย์ เพื่อวัดกระบวนการทำงานตามระบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นแทน ดังนั้นเมื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของวิทยาลัยแล้วจึงดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์โดยมีตัวบ่งชี้วิธีการและผลลัพธ์อยู่ทั้งหมด 20 ตัวบ่งชี้ ซึ่งลดลงจากกรอบแนวคิดตั้งต้นจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ดังตารางต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

ตาราง 21 ตัวบ่งชี้พลังอำนาจอาจารย์จากการดำเนินการตามแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตัวบ่งชี้พลังอำนาจอาจารย์ที่เกิดขึ้นจากแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ		
ระดับบุคคล	**ระดับทีมงาน**	**ระดับวิทยาลัย**
1. ความรู้และทักษะใหม่ ๆ	1. การทำงานเป็นทีม	1. ยึดมั่นผูกพันกับวิทยาลัย
2. ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน	2. ทีมทำงานมีประสิทธิภาพ	2. การสื่อสารแบบเปิด
3. ความรับผิดชอบในการสอน	3. ความร่วมมือของอาจารย์ในภาควิชาเดียวกัน	3. บรรยากาศประชาธิปไตย
4. ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน	4. เกิดนวัตกรรมการสอนของภาควิชา	4. ความคล่องตัวในการปฏิบัติตามระบบที่ร่วมกันออกแบบ
5. การรับรู้ความสามารถตนเอง	5. ความเชี่ยวชาญในการสอนของอาจารย์ในภาควิชา	5. ความพึงพอใจในระบบและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบ
6. ความมั่นใจในการสอน	6. ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน	6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของอาจารย์
7. การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง		
8. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน		

จากตาราง 21 จะเห็นว่ามีตัวบ่งชี้เชิงผลลัพธ์ของพลังอำนาจอาจารย์ ที่ผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาร่วมกันวิเคราะห์ว่าจะเกิดขึ้นจากแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ มีจำนวนทั้งหมด 20 ตัวบ่งชี้ แยกเป็นตัวบ่งชี้ระดับบุคคล 8 ตัวบ่งชี้ ระดับทีม 6 ตัวบ่งชี้ และระดับวิทยาลัย 6 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผู้วิจัยและผู้ร่วมศึกษาได้กำหนดวิธีการประเมินหลังการดำเนินการตามแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์แล้ว

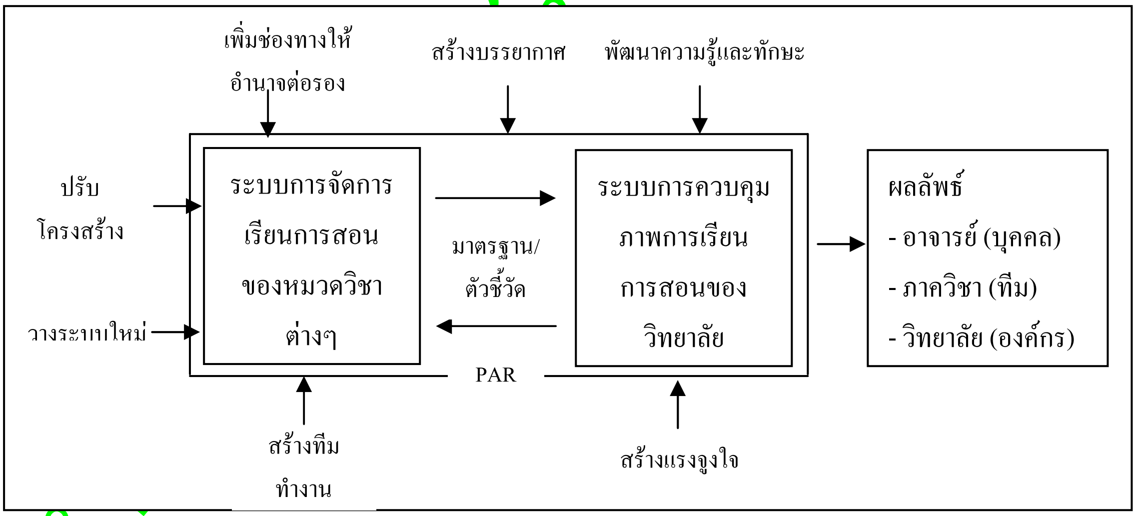
4.4 แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์

จากการวิเคราะห์องค์กรเพื่อนำเสนอข้อมูลพื้นฐาน สภาพการทำงาน และความต้องการจำเป็นในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในบทที่ 4 นี้ ทำให้ผู้วัยและกลุ่มผู้นำพาการเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยเข้าใจสภาพตั้งต้นของวิทยาลัยที่จะนำไปพัฒนาเป็นแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัยต่อไปนี้ ทั้งนี้ คัสเตอบัค และเคอร์นาแกน (Clutterbuck & Kernaghan, 1994, p. 52-53)

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ได้เสนอว่าสภาพการเปลี่ยนแปลงในองค์กรก่อนและหลังการเสริมสร้างพลังอำนาจพิจารณาได้จากสภาพผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวก็จะพบว่า อาจารย์ในวิทยาลัยบางส่วนยังไม่มั่นใจต่อสถานภาพการทำงานที่ยังไม่มั่นคงทำให้มีความท้าทายในการทำงานไม่สูงนัก ยังมีลักษณะที่จะต้องรอคำสั่งในเรื่องที่ไม่มั่นใจมากกว่าที่จะแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งสะท้อนความไม่ไว้วางใจที่จะรับผิดชอบผลร่วมกันระหว่างระดับบริหารกับผู้ปฏิบัติ การฝึกอบรมพัฒนาทักษะการทำงานยังมีน้อยและเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล ข้อมูลย้อนกลับโดยเฉพาะผลการจัดการเรียนการสอนยังเป็นสิ่งที่อาจารย์ต้องการ การสื่อสารในวิทยาลัยยังไม่มีกลไกที่ดี ดังนั้นจึงทำให้อาจารย์จึงยังมีความสงสัยหรือความต้องการรับรู้ข้อมูลในวิทยาลัย อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์องค์กรก็พบว่าอาจารย์ทุกคนยังมีพลังที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ดี เพราะยังอยู่ในวัยทำงานและส่วนใหญ่อายุยังน้อยไม่มีภาระทางครอบครัว อยากเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องหรือไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความรับผิดชอบสูง รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่พร้อมจะเรียนรู้และเผชิญปัญหาใหม่ ๆ หากได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

หลังจากที่มีการศึกษาสภาพการณ์ในวิทยาลัยแล้วนำมาปรับแนวคิดตั้งต้นได้แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัยที่ควรจะเป็น ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 17 แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี

จากภาพจะเห็นว่าองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ปรับเปลี่ยนจากแนวคิดตั้งต้นมี 7 ประการด้วยกันคือ (1) ปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ภาควิชา (2) วางระบบการทำงานใหม่ (3) เพิ่มช่องทางให้อาจารย์มีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนาเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน (4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและ

เป็นประชาธิปไตยเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับผู้บริหาร (5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้กับอาจารย์ (6) การสร้างทีมทำงานให้เกิดขึ้นในระดับภาควิชา (7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยกระบวนการสำคัญที่จะเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 7 ประการให้เป็นไปในลักษณะกระบวนการ ก็คือ การจัดระบบการจัดการเรียนการสอนของภาควิชา และการวางระบบควบคุมคุณภาพในระดับวิทยาลัย

ผลจากการนำแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจไปใช้ในการพัฒนาวิทยาลัยและสิ่งที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการได้นำเสนอไว้ในบทที่ 5

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์