เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท
วันพฤหัสบดีที่ 14 กุมภาพันธ์ 2013 เวลา 00:00 น. -

บันทึกชุดนี้ ถอดความมาจากหนังสือ Learning by Doing : A Handbook for Professional Learning Communities at Work. 2nd Ed, 2010 เขียนโดย Richard DuFour, Rebecca DuFour, Robert Eaker, Thomas Many

ตอนที่ ๑๐ นี้จับความจาก Chapter 9 : Consensus and Conflict in a Professional Learning Community

ผมอ่านหนังสือบทนี้แล้ว บอกตัวเองว่า นี่คือสุดยอดของหลักการว่าด้วยการจัดการการเปลี่ยนแปลง และวิธีจัดการนักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้เข้ามาทำลายบรรยากาศของการสานฝัน เพราะโดยวิธีนี้ ผู้ไม่เห็นด้วยก็ได้รับโอกาสแสดงออกอย่างเต็มที่ แต่เขาต้องยอมรับความเห็นของคนอื่นด้วย ไม่ใช่ดันทุรังกับความเห็นของตนโดยไม่ฟัง ไม่เคารพความเห็นของครูส่วนใหญ่

ผมชอบวิธีออกเสียงแบบ “กำปั้นหรือนิ้ว” (fist or fingers) ที่ทำหลังจากครูร่วมกันทำความเข้าใจ PLC อย่างทะลุปรุโปร่งด้วยวิธีประชุมแบบ “แบ่งสองกลุ่ม” ผมมีความเห็นเพิ่มเติมว่า นอกจากประชุมแบบแบ่งสองกลุ่มแล้ว ครูควรใช้เทคนิคการประชุมแบบสวมหมวกหกใบด้วย โดยแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มละ ๑๐ คน (แบบสุ่ม) เพื่อใช้วิธีประชุมโดยใช้ ความคิดแบบหมวก ๖ ใบ ทำความเข้าใจในมิติที่รอบด้าน (ผมเคยบันทึกวิธีประชุมแบบนี้ไว้ ที่นี่) แล้วจึงออกเสียงลงมติแบบ “กำปั้นหรือนิ้ว”

การประชุมแบบ “แบ่งสองกลุ่ม” ทำโดย แบ่งครู (แบบสุ่ม) ออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มเห็นด้วย กับกลุ่มคัดค้าน ให้กลุ่มเห็นด้วยระดมความคิดหาเหตุผลที่ทำให้เห็นด้วยกับ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และมาตรการ เพื่อใช้ PLC ยกระดับผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ของนักเรียน และให้กลุ่มไม่เห็นด้วยระดมความคิดหาเหตุผลที่ทำให้ไม่เห็นด้วย แล้วจึงให้กลุ่มแรกนำเสนอผลการประชุมกลุ่ม จบแล้วให้สมาชิกของกลุ่มหลังช่วยเพิ่มเติมเหตุผลที่ทำให้เห็นด้วย หลังจากนั้นให้กลุ่มหลังนำเสนอ ตามด้วยการเพิ่มเติมเหตุผลที่ไม่เห็นด้วยโดยสมาชิกของกลุ่มแรก

การออกเสียงแบบ “กำปั้นหรือนิ้ว” มีความหมายดังนี้

- ชู ๕ นิ้ว : ฉันชอบกิจกรรมนี้ และอาสาเป็นแกนนำ

- ชู ๔ นิ้ว : ฉันเห็นด้วยอย่างยิ่ง

- ชู ๓ นิ้ว : ฉันเห็นด้วย และยินดีร่วมมือ

- ชู ๒ นิ้ว : ฉันยังไม่แน่ใจ ยังไม่สนับสนุน

- ชู ๑ นิ้ว : ฉันไม่เห็นด้วย

- ชูกำปั้น : หากฉันมีอำนาจ ฉันจะล้มโครงการนี้

การออกเสียงแบบเปิดเผยก็มีข้อดีข้อเสีย แล้วแต่สถานการณ์ หากเหมาะสมอาจโหวตลับก็ได้ ถ้าเสียงก้ำกึ่ง ไม่ควรดำเนินการทั้งโรงเรียน ควรทำเป็นโครงการทดลองไปก่อน โดยกลุ่มครูที่เห็นด้วย

หลักการจัดการความขัดแย้งคือ ทำให้ความไม่เห็นพ้องเป็นเรื่องธรรมดา นำเอาความไม่เห็นพ้องมาเปิดเผย และใช้เป็นรายละเอียดของการทำงาน ที่จะไม่ทำให้เกิดความยุ่งยากบางอย่างที่ผู้เห็นพ้องนึกไม่ถึง แต่ผู้ไม่เห็นพ้องกังวลใจ คือใช้พลังลบให้เป็นพลังบวกของการสร้างการเปลี่ยนแปลง

การจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถทำภายใต้เงื่อนไขว่าต้องได้รับฉันทามติจากทุกคน เพราะเงื่อนไขนั้นเป็นเงื่อนไขเพื่อดำรงสถานะเดิม (status quo)

ทำอย่างไรกับคนที่มีความเห็นคัดค้าน คำแนะนำคือ อย่าสนใจความเห็น ให้สนใจพฤติกรรม ความเห็นไม่ตรงกันไม่เป็นไร หากร่วมกันทำเป็นใช้ได้ จริงๆ แล้วควรเคารพความเห็นที่ต่าง ควรแสดงให้ทุกคนเห็นว่า ในเรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนเช่นนี้ มีความเห็นที่แตกต่างหลากหลายด้านมาก แต่เพื่อประโยชน์ต่อการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต้องหยิบเอาบางด้านมาทำก่อน แล้วในโอกาสต่อไป อีกบางด้านจะได้รับความเอาใจใส่ และหยิบมาดำเนินการตามขั้นตอน

วิธีประชุมให้ได้มองรอบด้านร่วมกัน ทำโดยการประชุมระดมความคิดโดยใช้การคิดแบบหมวกหกใบ

อ่านบทนี้แล้ว ทำให้ผมเห็นว่าในวงการศึกษาของสหรัฐอเมริกายังไม่เก่งเรื่อง change management แม้จะมีหนังสือและผลงานวิจัยว่าด้วยเรื่องนี้มากมาย

วิธีจัดการแบบไม่ต้องจัดการ ต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคือการจัดเวทีชื่นชมให้รางวัลและ ลปรร. เรื่องราวของความสำเร็จเล็ก (SSS – Success Story Sharing) เพื่อทำให้เสียงของความกระตือรือร้น ความสนุกสนานชื่นชมยินดี หรือเสียงเชิงบวก กลบเสียงโอดครวญของนักคิดเชิงลบ ไม่ให้มาทำลายบรรยากาศของความสร้างสรรค์ ไปสู่การพัฒนา เพื่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน กลยุทธนี้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายในประเทศไทย ส่วนหนึ่งน่าจะมาจากหนังสือ ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะฉบับนักปฏิบัติ อ่านบทวิจารณ์หนังสือเล่มนี้ได้ ที่นี่

วิจารณ์ พานิช
๒๐ ส.ค. ๕๔
{jcomments on}