



ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



โดย
นางรัชย์สิตา สุรทิมสุข

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

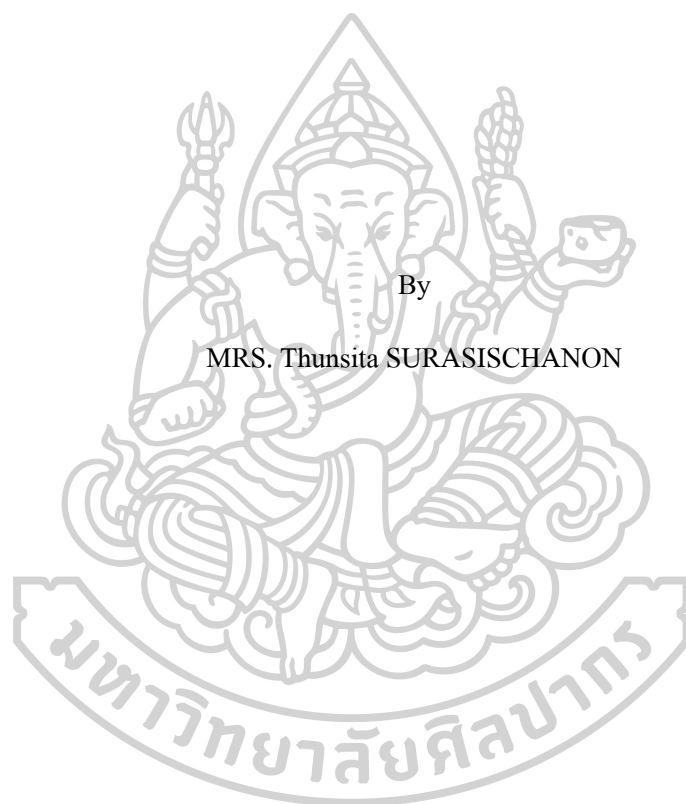
ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE EMPOWERMENT FACTORS FOR TEACHER IN BASIC EDUCATION
SCHOOL



By
MRS. Thunsita SURASISCHANON

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2018

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดย รัชต์ลดา สุรศิษฐานล
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมสัคดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ดร. ชัตติยา คิ้วงสำราญ)

55252932 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณปฏิบัติ

คำสำคัญ : พลังอำนาจ, สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นาง ธัญย์สิตา สุรศิษฐ์ชานล: ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อาจารย์ ดร. สงวน อินทร์รัถย์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ทราบผลการยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ตัวแปรเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากเอกสาร วรรณกรรม ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมผู้ให้ข้อมูล 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ ขั้นตอนที่ 3 ยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ใช้การวิเคราะห์ด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 ปัจจัย ดังนี้
1) คุณลักษณะผู้บริหาร 2) การจัดองค์การ 3) ทีมงาน 4) คุณลักษณะครู 5) แรงจูงใจ 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 7) ประสิทธิภาพการทำงาน และ 8) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ผลการยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าว มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

55252932 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : EMPOWERMENT, BASIC EDUCATION SCHOOL

MRS. THUNSITA SURASISCHANON : THE EMPOWERMENT FACTORS FOR
TEACHER IN BASIC EDUCATION SCHOOL THESIS ADVISOR : SANGAUN INRAK, Ph.D.

The purposes of this research were to investigate 1) the empowerment factors for teachers in Basic Education school and 2) the confirmation of empowerment factors for teachers in Basic Education school. The research design and methodology were carried out in 3 stages. The first stage was to explore the empowerment factors for teachers in Basic Education schools from relevant literature, concepts, theories and related researches and interview from 9 experts, by content analysis. The second stage was to analyze data of the empowerment factors through a questionnaire as the quantitative research instrument. The 400 respondents were school directors, deputy directors or head of school's academic affairs, teachers under jurisdiction and teachers of Basic Education schools. The statistics for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis. The third stage was to acquire the verification for the empowerment factors for teachers from 5 experts. The statistics for data analysis were frequency, percentage and content analysis.

The research findings revealed as follows :

1. There were eight empowerment factors for teachers in Basic Education schools including 1) Administrator characteristic, 2) Organizing, 3) Teamwork, 4) Teacher characteristic, 5) Motivation, 6) Performance evaluation, 7) Work efficiency, and 8) Stakeholder participatory.

2. The confirmation of empowerment factors for teachers in Basic Education school were accuracy, propriety, feasibility and utility.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ สงวน อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ซึ่งเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ รวมถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชัตติยา ค้างสำราญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ด้วยความเคารพเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้สัมภาษณ์ ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยและยืนยันรูปแบบการวิจัย ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการ สถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้ เครื่องมือและให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะที่มีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณด้วยความ เคารพเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ดร.อรอุษา ปุณยบุรณะ ดร.วุฒิ วัฒนธนวุฒิ ดร.อัมพรกัญญ บัวครอง และเพื่อน ๆ รุ่น 10/2 ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ลูกสาวและญาติพี่น้องที่เคารพนับถือทุกท่าน ที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้วิจัยในทุก ๆ เรื่อง

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอน้อมอุทิศด้วยความกตัญญูคุณเวทที่ แต่บิดา มารดาและครูบาอาจารย์ที่เป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ตลอดจนอบรมสั่งสอนให้ผู้วิจัย ประสบผลสำเร็จมาจนบัดนี้

ธัญย์ลีดา สุรศิษฐ์ชานล

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
ปัญหาของการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	19
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	20
ความเป็นมาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	20
ทำไมต้องเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู	21
การเสริมสร้างพลังอำนาจครู.....	23
ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู.....	25
ระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู	27
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู	29

ระยะของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	31
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	33
โครงสร้างองค์การ.....	53
การปรับปรุงระบบขององค์การ.....	59
การประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	61
การพัฒนาทักษะและประสิทธิภาพในการทำงาน.....	64
การให้ข้อมูลข่าวสาร.....	67
การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือ.....	70
การสร้างวัฒนธรรมองค์การ.....	73
การสร้างคณะทำงาน.....	75
การสร้างแรงจูงใจ.....	86
การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันขององค์การ.....	91
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	94
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	94
ภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบ.....	94
แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา.....	96
การเสริมสร้างพลังอำนาจในสถานศึกษา.....	98
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	117
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	117
ระเบียบวิธีวิจัย.....	121
แผนแบบการวิจัย.....	121
ประชากร.....	122
กลุ่มตัวอย่าง.....	122
ตัวแปรที่ศึกษา.....	123

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	124
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	125
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	126
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	126
การนำเสนอข้อมูล	128
สรุป	128
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	129
ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	129
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (factor analysis).....	192
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	227
สรุปผลการวิจัย.....	228
อภิปรายผล.....	230
ข้อเสนอแนะ	252
ข้อเสนอแนะทั่วไป	252
ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป.....	253
รายการอ้างอิง	254
ภาคผนวก	264
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลสัมภาษณ์.....	265
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	270
ภาคผนวก ค ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence).....	273
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย.....	281
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล	284
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบยืนยันปัจจัย.....	291

ภาคผนวก ข แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย.....	300
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)	312
ประวัติผู้เขียน	318



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภาคการศึกษา	123
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา	131
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเว็บไซต์.....	159
ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview).....	175
ตารางที่ 5 คำร้อยละ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	193
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	194
ตารางที่ 7 ค่า KMO and Bartlett's Test of Sphericity.....	204
ตารางที่ 8 ค่าไอเกน คำร้อยละของความแปรปรวน คำร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	204
ตารางที่ 9 องค์ประกอบ คำร้อยละของความแปรปรวน คำร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.00 ขึ้นไป.....	206
ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยหลังหมุนแกน	207
ตารางที่ 11 ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	210
ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 1.....	211
ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 2.....	213
ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 3.....	214
ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 4.....	215
ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 5.....	216

ตารางที่ 17	องค์ประกอบที่ 6.....	217
ตารางที่ 18	องค์ประกอบที่ 7.....	218
ตารางที่ 19	องค์ประกอบที่ 8.....	219
ตารางที่ 20	แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	223



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	17
แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	120
แผนภูมิที่ 3 แผนผังของแผนแบบการวิจัย	121
แผนภูมิที่ 4 ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	220



บทที่ 1

บทนำ

สถานศึกษาเป็นองค์การหลักในการพัฒนาคนให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ คุณภาพในการจัดการศึกษาจึงให้ความสำคัญไปที่นักเรียนและการจัดการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งการประเมินผลการศึกษาของผู้เรียนถูกมองว่าเป็นผลงานที่เกิดจากคุณภาพของครู ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน โดยพบว่าระดับการศึกษาเฉลี่ยของคนไทยมีแนวโน้มสูงขึ้นแต่ยังมีปัญหาคุณภาพการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนลดลงต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ร้อยละ 55 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณ์ญาณ การคิดสร้างสรรค์และพัฒนการด้านความสามารถ ด้านชาวปัญญา ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้เรียนค่อนข้างต่ำ¹ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานด้านการศึกษา ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการทบทวนปัญหาและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรวมถึงการจัดการองค์การอย่างต่อเนื่อง มีการกำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ องค์การจะมีประสิทธิภาพได้นั้น บุคลากรจำเป็นต้องมีการทบทวนและพัฒนาตนเองเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้อย่างมีคุณภาพ มีทักษะในการพัฒนาทีมงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดการเกิดการพัฒนา² ครูต้องมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างดี ทั้งการจัดการเรียนการสอนที่ต้องจัดให้สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาของชาติ³ รวมถึงการทำงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอน เช่น งานพัสดุ งานธุรการ งานการเงิน งานวิชาการ รวมทั้งงานอื่นๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายให้อีกด้วย ภาวะดังกล่าวเป็นหน้าที่ที่ครูไม่สามารถปฏิเสธได้ ทั้งนี้เพราะในสถานศึกษาไม่มีการกำหนดกรอบโครงสร้างสำหรับ

¹สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), 8-10.

²มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553), 122-123.

³ัญญา เรื่องแก้ว, “EXIT EXAM กับความรับผิดชอบผู้จัดการศึกษา,” วารสารวิชาการ 15, 2 (เมษายน-มิถุนายน 2555): 65.

ผู้ปฏิบัติงานในด้านนี้ไว้ การสร้างความตระหนักให้ครูทุกคนคิดถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ
 แม้งานสอนจะเป็นงานหลักแต่ในงานหน้าที่พิเศษอื่นๆที่ได้รับมอบหมายที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน
 ก็เป็นหน้าที่ที่ครูปฏิเสธไม่ได้เช่นกัน⁴ ความไม่ถนัดในงานที่ได้รับมอบหมายทำให้ครูไม่มั่นใจใน
 การทำงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องสนับสนุนปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้กับครู
 ปัจจัยดังกล่าวจะทำให้ครูเกิดความมั่นใจ กล้าคิด กล้าตัดสินใจในงานที่ตนได้รับมอบหมาย
 เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ เกิดความชำนาญจะทำให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์นำนวัตกรรม
 ใหม่ๆมาใช้ในการทำงาน พลังอำนาจในการทำงานจะเป็นตัวบ่งบอกประสิทธิภาพของครู ครูจะมี
 ความสุข เกิดความผูกพันรวมถึงมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.
 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
 เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสถานศึกษา ข้อกำหนดในหลายมาตราของ
 กฎหมายทางการศึกษาได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในการกระจายอำนาจมายังสถานศึกษา
 ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย งานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไปและงานวิชาการ
 ทำให้ครูต้องรับผิดชอบงานพิเศษทั้ง 4 ด้านเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากงานด้านการสอนที่เป็นงานหลัก
 และภาระงานอื่นที่รับผิดชอบร่วมกับการสอนอีก เช่นงานประจำชั้น งานระบบดูแลช่วยเหลือ
 นักเรียนที่ต้องเยี่ยมบ้าน พบผู้ปกครองเพื่อนำข้อมูลมาใช้ให้การช่วยเหลือนักเรียนในด้านต่างๆ
 ครูจะต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบรวมถึงมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ได้อย่าง
 ถูกต้อง ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนที่ต้องมีความชำนาญ การออกแบบการจัดการเรียนรู้
 หลักสูตรและการวัดผลประเมินผลซึ่งเป็นภารกิจหลักที่สำคัญและงานพิเศษอื่นๆ บทบาทของครู
 ที่ต้องรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้ครูต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจและปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับ
 มอบหมายให้ถูกต้อง ขณะเดียวกันงานที่ไม่ถนัดต้องฝึกหัดและเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อให้การทำงาน
 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนผลักดันให้ครูทำงานได้อย่างมั่นใจ เกิดความ
 ภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่เพื่อเป็นที่ปรึกษาหรือสร้าง
 ความมั่นใจให้กับครูในการปฏิบัติหน้าที่ ครูที่ไม่มีความรู้ความสามารถผู้บริหารจะต้องให้กำลังใจ

⁴สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการประเมินคุณภาพตาม
 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา (กรุงเทพฯ:
 โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2554), 6.

คอยชี้แนะ หาวิธีแก้ไขปัญหารวมถึงร่วมรับผิดชอบในงานที่อาจจะเกิดขึ้น บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับครูตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ในแต่ละงาน โดยการมอบหมายงาน ให้อิสระ ให้ออกัส กระตุ้นให้ครูทำงาน จัดบรรยากาศการเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมที่ดี รู้จักการวางแผน สร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ รวมถึงการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้แสดงออกอย่างเต็มความรู้ความสามารถ การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารนั้น นอกจากมอบหมายงานแล้ว จำเป็นต้องมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ครูเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีเป้าหมายการทำงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่พึ่งให้แก่ครูได้ ขณะเดียวกันต้องใช้หลักการกระจายอำนาจและการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูได้ดึงเอาความสามารถหรือจุดเด่นของตนออกมาใช้รวมถึงปรับปรุงและพัฒนางาน จนเกิดการเรียนรู้ มีอิสระในการเลือกและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ความสามารถในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์ของงานที่นำไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้งานอย่างมีอิสระ มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการพัฒนาและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง มั่นใจในความสามารถของตน พร้อมรับการตรวจสอบในการทำงานและประเมินตนเองได้⁵

ปัญหาของการวิจัย

การทำงานที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างมาจากพลังอำนาจภายในตัวครู โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพและความชำนาญที่เกิดขึ้น ปัญหาที่พบในด้านการสอนของครูซึ่งถือเป็นภารกิจหลัก คือ ความไม่ถนัดในรายวิชาที่สอน ซึ่งผู้วิจัยพบว่า ครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ต้องรับผิดชอบการสอนมากกว่า 1 วิชา เพราะโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง ครูไม่ครบชั้น ไม่ตรงวิชาเอกหรือสอนในรายวิชาที่ไม่ถนัด ทำให้ขาดความรู้ที่เพียงพอที่จะถ่ายทอดให้กับผู้เรียน ใช้เวลาในการเตรียมการสอนมากกว่าเดิม การที่ครูมีวุฒิไม่ตรงวิชาเอกหรือความไม่ถนัดทำให้ครูขาดความมั่นใจในการสอน การใช้หลักสูตรการจัดทำแผน ไม่อยากสอน ขาดความรับผิดชอบ เฉยชา ไม่กระตือรือร้น ขาดการแสวงหาและพัฒนาตนเอง ประกอบกับภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากงานด้านการสอน เช่น 1) การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาซึ่งครูทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร นำหลักสูตรไปใช้

⁵สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระบวนการและผลการพัฒนาผู้ติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย (น.ส.พ.ฟ้าเมืองไทย, 2555), 19.

ออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่อิงมาตรฐาน กำหนดเวลาเรียนในแต่ละกลุ่มสาระ⁶ การจัดทำหลักสูตรส่วนใหญ่เป็นการเลียนแบบ มีระยะเวลาในการทำหลักสูตรสั้น ครอบคลุมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำหลักสูตรที่แท้จริง ทำให้กระบวนการจัดทำหลักสูตรไม่ครบตามขั้นตอน รวมถึงการออกแบบหน่วยการเรียนรู้⁷ ซึ่งจากผลการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาพบว่าสถานศึกษามีปัญหาในเรื่องการนำหลักสูตรไปใช้ การกำหนดสาระการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่คาดหวังไว้ในหลักสูตรมาก ทำให้เกิดการแน่นของหลักสูตร 2) ปัญหาการทำงานพิเศษที่รับผิดชอบตามโครงสร้างของการกระจายอำนาจ เช่น งานการเงิน งานพัสดุ งานธุรการ งานวัดผล ประเมินผล งานอนามัย ฯลฯ เมื่อได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบทำให้ครูมีภาระงานเพิ่มขึ้น ซึ่งถ้าครูเคยผ่านงานพิเศษนั้นมา ครูก็จะมีความรู้ความเข้าใจในงาน มีความชำนาญทำให้การทำงานง่าย รวดเร็ว เกิดความผิดพลาดน้อยหรือไม่ผิดพลาดเลย ครูมีความมั่นใจ รับผิดชอบต่อความสามารถของตน ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าในโรงเรียนมีครูน้อยแล้วทำอะไรไม่ได้ ไม่เป็น ไม่เคยทำ ไม่มั่นใจ ก็จะลังเล ไม่มีความสุขในการทำงาน ไม่มีความสุขพ้น อยากลาออก ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีทักษะ ความรู้ความเข้าใจในงาน มีความสามารถในการแก้ไข หรือช่วยเหลือครูเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนที่มีครูย้าย ครูเกษียณ ครูบรรจุใหม่ หรือมีการย้ายหน้าที่ความรับผิดชอบก็ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานใน 4 ฝ่าย เช่นกันเพราะเป็นการเริ่มศึกษางานใหม่ของครูที่ได้รับมอบหมาย ภาระงานที่เพิ่มขึ้นส่งผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนของครู เกิดปัญหาการละทิ้งห้องเรียน โดยเฉพาะกรณีมีงานด่วน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยพิจารณาจากคะแนน O-Net ในระดับชั้น ป.6 , ม.3 และ ม.6 ต่ำกว่าร้อยละ 50 ในทุกวิชา จากผลการวิจัยดังกล่าว มีผู้ให้ความเห็นถึงสาเหตุที่ทำให้คะแนน O-Net ต่ำว่าเป็นเพราะ 2.1) ครูมีภาระงานอื่นนอกเหนือจากการสอนมาก 2.2) เนื้อหาของหลักสูตรมากเกินไป และ 2.3) ครูผู้สอนสอนไม่ครบตามหลักสูตร เวลาเรียนไม่พอ⁸ ในส่วนของงานประกันคุณภาพ การศึกษาพบว่าสถานศึกษาและบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ

⁶สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือ การปฏิบัติงานข้าราชการครู (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2552), 9.

⁷มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11-15, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553), 14-54.

⁸สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, “การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาตามนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล,” วารสารวิจัยการศึกษา 2, 5 (ตุลาคม-ธันวาคม 2557): 2.

อย่างเป็นระบบ สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้นำผลการประเมินภายในและภายนอกมาใช้พัฒนา
 คุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ทำให้โรงเรียนไม่ผ่านการรับรองคุณภาพการศึกษา⁹ 3) ปัญหา
 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ระเบียบงานพัสดุ งานสารบรรณ งาน
 การเงิน งานวัดผลประเมินผลที่ต้องนำมาใช้ปฏิบัติงานร่วมกับการสอน เมื่อไม่มีความรู้ ไม่ได้ศึกษา
 ทำให้เกิดความลังเลในการทำงาน ไม่มั่นใจในความสามารถทำให้งานหยุดชะงัก ต้องรอสอบถาม
 หรือรอการตัดสินใจของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบต่างๆ
 เพื่อสร้างความมั่นใจและการยอมรับจากครู ระเบียบบางอย่างต้องนำมาปฏิบัติให้ถูกต้องเพราะ
 เมื่อทำผิดจะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การทำงานของครูและผู้บริหารเองได้ สิ่งสำคัญคือ สร้างการรับรู้ถึง
 ความสามารถให้ครูทำงานอย่างมั่นใจ 4) ปัญหาด้าน โครงสร้างองค์การที่ยังไม่มีความเป็นอิสระ
 โครงสร้างระบบบริหารงานยังเป็นแบบรวมอำนาจและสั่งงานลดหลั่นกันมาเป็นชั้นๆ จัดระบบ
 บริหารงานไว้อย่างหลวมๆ¹⁰ ทำให้ครูถูกควบคุมทางความคิด คู่ขนานกับการทำงานภายใต้การสั่งการ
 เนื่องจากมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างจำกัดเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่อยู่นอกเหนือ
 ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ก็ไม่กล้าตัดสินใจ ได้แต่รายงานขึ้นไปให้ผู้บริหารทราบ ให้ผู้บริหาร
 เป็นผู้ตัดสินใจ ครูไม่สามารถตัดสินใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที เพราะเกรงว่าเมื่อ
 ทำหรือตัดสินใจไปแล้วอาจจะโดนผู้บริหารตำหนิ¹¹ ยิ่งถ้าตัดสินใจแล้วทำให้ปัญหารุนแรงขึ้นไปอีก
 อาจทำให้ถูกพิจารณาโทษทางวินัยได้ พฤติกรรมดังกล่าวแสดงถึงความไม่มั่นใจในบทบาทหน้าที่
 ของครู 5) การได้รับมอบหมายหน้าที่แต่ไม่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ ยกตัวอย่าง เช่น การที่
 ผู้บริหารสั่งให้เข้าร่วมประชุมแทนเนื่องจากผู้บริหารไม่ว่าง หรือติดภารกิจ ครูไม่กล้าตัดสินใจแทน
 เมื่อมีข้อตกลงเกิดขึ้นในที่ประชุมเพราะไม่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจมาจากผู้บริหาร
 ทำให้งานล่าช้าหรือสูญเสียโอกาสที่จะได้รับ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร ถ้า
 ผู้บริหารให้อำนาจให้อำนาจ ให้การตัดสินใจ ให้คำแนะนำจะช่วยให้ครูมีความมั่นใจในการ
 ตัดสินใจมากขึ้น ขณะเดียวกันผู้บริหารจะเสริมสร้างพลังอำนาจครูคนไหนหรืองานใดต้องคำนึงถึง

⁹ สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สรุปผลการประกันคุณภาพภายนอกกรอบ
 สาม (พ.ศ.2554- พ.ศ. 2558) ของสถานศึกษาสังกัดสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 (กรุงเทพฯ : บริษัท พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด, 2556), 7-22.

¹⁰ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารราชการไทย,
 พิมพ์ครั้งที่ 5 (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), 233-234.

¹¹ เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, “ได้เวลา Empowerment” วารสาร สอท. = Industry Focus
 15, 86 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2549): 95 – 97.

ตัวครู ภูมิรู้ ประสบการณ์และลักษณะของงานที่มอบหมายหรือรับผิดชอบนั้นๆ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างความรักความผูกพันในองค์กรลดปัญหาการขาดแคลนครูรวมถึงการบริหารจัดการและการวางตัวครูลงในตำแหน่งที่ว่าง ที่เหมาะสมตามลักษณะของงาน ซึ่งถ้าผู้บริหารไม่สนับสนุน ไม่เสริมแรง ครูจะเกิดการท้อแท้ รู้สึกว่าตน ไม่มีความหมาย องค์กรไม่เห็นคุณค่า เมื่อเกิดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานก็จะสับสน ไม่มั่นใจในตนเอง ไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะรับมอบตำแหน่งที่ผู้บริหารมอบให้หรือไม่ นอกจากนี้อาจเกิดความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ขาดความมั่นใจ ไม่มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ในด้านอื่นๆ ตามไปด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของอีริค (Eric) ที่พบว่า อุปสรรคในการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารไม่มีเวลา ขาดแคลนทรัพยากร ขาดทักษะการทำงานเป็นทีม ขาดโอกาสในการทำงาน และพัฒนา ทักษะผู้บริหารในอำนาจแบบอัตโนมัติ โดย ความไม่ตั้งใจจริงที่จะล้มเลิกระบบการทำงานแบบเดิม ความขัดแย้งระหว่างครูกับผู้บริหารและความไม่ตั้งใจจริงที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในอำนาจ ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการขจัดปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวให้หมดไปเพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีประสิทธิภาพ¹² สิ่งสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ ทำให้ครูมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การกำหนดแนวทางการวัดผลประเมินผลรวมถึงการปรับปรุง พัฒนาและแก้ไขงานอย่างเป็นระบบแบบต่อเนื่อง

การจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีครูที่มีพลังอำนาจในตนเองสูง ซึ่งโดยธรรมชาติของมนุษย์จะมีเหตุผล มีความต้องการความสำเร็จในชีวิต พลังจากความต้องการดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ปัจจุบัน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีขนาด โรงเรียน สภาพแวดล้อม สังคมที่แตกต่างกัน มีปัญหาที่หลากหลาย เช่น ครูไม่ครบชั้น สอนไม่ตรงวิชาเอก ไม่ตรงความถนัด มีงานพิเศษที่ต้องรับผิดชอบมาก มีนโยบายที่เปลี่ยนไปตามผู้บริหาร เป็นต้น จากสภาพปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้าปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ให้ครูทำงานได้ประสบความสำเร็จ

¹²Wan Eric, “The Process of empowerment: Concept, strategies, and implications for school in Hong Kong,” **Teachers College Record** 107, 4 (2005): 842-861.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอะไรบ้าง
2. ผลการยืนยันปัจจัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพหุปัจจัย
2. ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความถูกต้องเหมาะสมเป็นไปได้ เป็นประโยชน์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเพื่อทราบปัจจัยและเพื่อนำเสนอปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยนำแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการที่มีแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของคานเตอร์ (Kanter) เน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจไปที่ระบบการทำงานในองค์กรโดยเชื่อว่า พฤติกรรมในการทำงานจะเป็นตัวกำหนดเจตคติและพฤติกรรมของคนรวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นองค์กรต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย 1) การได้รับอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ 1.1) การได้รับการสนับสนุน 1.2) การได้รับข้อมูลข่าวสาร 1.3) การได้รับทรัพยากร 2) การได้รับโอกาส ได้แก่ 2.1) การได้รับความก้าวหน้า 2.2) การได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะความสามารถ และ 2.3) การได้รับรางวัลและการยอมรับ¹³

¹³Kanter, R. M. **Man and Women on the Corporation.** (New York: Basic Books, 1977), 34.

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ คองเกอร์ และ คานันโก (Conger and Kanungo) เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคลากรที่อยู่ในสภาพไร้พลังเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยกระบวนการทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 วิเคราะห์ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะการณ์ไร้พลัง ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจกลับคืนมาโดยใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการ ขั้นที่ 3 การสร้างให้บุคลากรเกิดการรับรู้ความสามารถในตนเอง ขั้นที่ 4 ผลของการที่บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และขั้นที่ 5 พฤติกรรมของบุคลากรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว บุคลากรจะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร¹⁴

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของ โทมัสและเวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse) โดยสร้างแรงจูงใจภายในให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ มอบหมายงานที่มีคุณค่าและมีความหมายให้บุคลากรทำ โดยอาศัยสภาวะแวดล้อมทำให้เกิดความรู้ ความคิดและปฏิบัติงาน ได้แก่หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน การฝึกอบรม การสอนงาน ฯลฯ ใช้การวัด ประเมินงานและพฤติกรรม “Task Assessment” เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ต่องานที่ทำใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลกระทบ ด้านการรับรู้ความสามารถหรือศักยภาพของตน ด้านคุณค่าและความหมายด้านโอกาสทางเลือก¹⁵

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ เทรซี่ (Tracy) กล่าวถึงหลัก 10 ประการในการเสริมสร้างพลังอำนาจผ่านรูปแบบที่เรียกว่า Power Pyramid โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) การสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของงาน 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบ 3) กำหนดมาตรฐานการทำงาน 4) การฝึกอบรมและการพัฒนา 5) ให้ความรู้ ให้ข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน 6) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 7) ให้การยกย่องหรือยอมรับ 8) การให้ความไว้วางใจ 9) การยอมรับข้อผิดพลาด 10) การให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน¹⁶

¹⁴J.A. Conger and R. N. Kanungo, “The empowerment process: Integrating theory and practice,” *Academy of Management Review* 13, 3 (1988): 471-482.

¹⁵K.W. Thomas and B. A. Velthouse, “Cognitive element of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation,” *Academy of Management Review* 15 (1990): 666-681.

¹⁶D. Tracy, *10 Step to empowerment: A common-sense guide to managing people* (New York: William Morrow, 1990), 87-161.

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ สก๊อตต์ และเจฟเฟ้ (Scott and Jaffe) 5 ประการ ได้แก่ 1) การให้แรงจูงใจ ให้ความถูกต้อง ให้ความเสมอภาคในด้านต่างๆ 2) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร 3) การสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน 4) การเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้แนวคิดและทักษะใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 5) การสร้างทีมงาน¹⁷

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ เทบบิท (Tebbit) ดังนี้ 1) การกำหนดค่านิยมที่สะท้อนให้เห็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์อย่างชัดเจน 2) มีการกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามีความยึดมั่นผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน 3) กำหนดคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ มีระบบการตรวจสอบ การให้รางวัล การยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี 4) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบภายใต้ขอบเขตงานของบุคลากรแต่ละคน ตลอดจน สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม 5) กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน มีการประเมินองค์การจากความคาดหวังในเรื่องรางวัล ผลตอบแทนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวนทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้ ระบบการช่วยเหลือ สนับสนุน ประเมินบุคลากรจากค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวังและความสามารถในการปฏิบัติงาน 7) การเชื่อมโยงค่านิยมของบุคลากรในองค์กร ค่านิยมที่มีความสอดคล้องกันจะทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง¹⁸

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ สจิวต์ (Stewart) โดย 1) สร้างความมั่นใจในการทำงานของบุคลากร โดยให้มีการประเมินและตรวจสอบความพึงพอใจในการทำงานของตนเอง 2) ศึกษาวัฒนธรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจและข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมากระตุ้นและสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรของตน 3) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจโดย 3.1) สร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือบุคลากรเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน 3.2) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย เป็นกันเองบุคลากรกล้าเข้าหาผู้บริหารเพื่อรายงานหรือขอคำแนะนำ ความช่วยเหลือ 4) การบริหารจัดการโดยใช้ทักษะที่เหมาะสม โดย 4.1) การมอบหมายงานให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ตัดสินใจได้อย่างอิสระ 4.2) ให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ได้เรียนรู้

¹⁷C. D. Scott and D.T. Jaffe, **Empowerment: Building a Committed Workforce** (California: Kogan, 1991), 86-87.

¹⁸B. V. Tebbitt, "Demystifying organization empowerment," **Journal of Nursing Administration** 23 (1993): 18-23.

สิ่งใหม่ๆ หรือใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ 4.3) มีการแลกเปลี่ยนความคิด การร่วมกันแก้ไข
 ปัญหา รวมถึงการหาแนวทางพัฒนางานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ 4.4) มีการวางแผนงานร่วมกัน
 ดำเนินกิจกรรมและประเมินผลงาน โดยมีผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีสัมพันธภาพที่อบอุ่น
 เกิดความไว้วางใจและการเรียนรู้ร่วมกัน 4.5) ผู้บริหารเป็นผู้สอนหรือเป็นที่เลี้ยง สนับสนุน
 ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ ให้มีการพัฒนาการทำงานอย่างมีคุณภาพอย่างอิสระ ทำให้เกิด
 บรรยากาศที่อบอุ่นและมีไว้วางใจกัน 4.6) การสนับสนุน ให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจช่วยเหลือ
 เพื่อให้บุคลากรมีพลังในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁹

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ คินลอว์ (Kinlaw) มี 2 ส่วน ดังนี้ 1) ขั้นตอน
 การเสริมสร้างพลังอำนาจมีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่ การวางแผน การเริ่มต้น การดำเนินการ
 และการประเมินผล ซึ่งต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ 1.1) การกำหนดขอบเขตและ
 การสื่อสารที่ชัดเจนในความหมาย 1.2) การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการทำงานทุกระดับ
 ขององค์กร 1.3) การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทงานแบบใหม่ 1.4) การปรับปรุงโครงสร้าง
 ขององค์กรเพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและวางรูปแบบเครือข่าย
 การบริหารงานให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด 1.5) การปรับปรุงระบบต่างๆ ขององค์กรโดยพิจารณา
 วัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการ
 ได้ 1.6) การประเมินผลและพัฒนา โดยนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานให้
 สมบูรณ์ขึ้น 2) สารสนเทศนำเข้า สารสนเทศที่สัมพันธ์กับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 มี 6 ประการ ได้แก่ 2.1) ความหมาย หรือนัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เป็นการสร้างศักยภาพ
 ให้กับผู้ปฏิบัติงาน 2.2) สิ่งตอบแทนที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 มี 3 ระดับ 2.2.1) ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติแต่ละคน 2.2.2) การเปลี่ยนแปลงใน
 แต่ละองค์ประกอบขององค์กรและ 2.2.3) องค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 2.3) กลุ่มเป้าหมาย
 ในการเสริมสร้างพลังอำนาจมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและทีมงาน โดยเสริมสร้างสภาพ
 การทำงานให้เกิดการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนว คิด แก้ปัญหา ปรับปรุง
 และสามารถจัดการงานในหน้าที่ได้ 2.4) กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญมี 3 ประการ คือ
 2.4.1) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 2.4.2) การสร้างและพัฒนาการทำงานของบุคลากร การทำงานเป็นทีม
 และ 2.4.3) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร 2.5) การเสริมสร้าง

¹⁹ A. M. Stewart, **Empowerment people** (Singapore: Pitman Publishing, 1994), 61-65.

พลังอำนาจเป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา 2.6) การกำหนดบทบาท และหน้าที่ในการทำงานที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานที่สูงขึ้น²⁰

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ คาร์ดินัล (Cardinal) มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การให้อำนาจแก่ครู ผู้บริหารควรพิจารณาถึงอำนาจและเหตุผลในการมอบอำนาจและควรประเมินผลลัพธ์ที่จะได้ ทั้งนี้ต้องพิจารณาระดับของอำนาจที่จะมอบให้แก่ครู รวมถึงการติดตามผลที่เกิดจากการให้อำนาจนั้น รวมถึงร่วมรับผิดชอบกับสิ่งที่เกิดขึ้น 2) การเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับครู เพื่อให้ครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ครูได้ทำงานอย่างอิสระ ให้แนวทางการทำงานในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารต้องมีทักษะในการมอบหมายงานให้มีประสิทธิภาพ 3) สร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้กับครู หากครูไม่เชื่อมั่นในความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมาย ควรให้คำปรึกษา ให้การฝึกอบรม หรืออาจปรับโดยการมอบหมายหน้าที่ที่มีขนาดเล็กลงเพื่อสร้างความเชื่อมั่น พยายามสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งโดยตรงหรือผ่านระบบข้อเสนอแนะแบบไม่ระบุตัวตน 4) ให้ความไว้วางใจในความสามารถของครู ให้อิสระในการทำงานแก่ครู ให้การฝึกสอนและสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรม สัมมนาเพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน 5) ให้ความยอมรับ ชื่นชมบุคลากร เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จควรให้การยอมรับ ยกย่อง ชมเชยเพราะจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของครู²¹

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ บลังชาร์ด (Blanchard) ประกอบด้วย 1) มีการแบ่งปันและเปิดเผยข้อมูลในการทำงานกับบุคลากรทุกคน 2) สร้างขอบข่ายของงานที่สามารถรับผิดชอบตัวเองได้อย่างอิสระ 3) แทนที่ระบบการทำงานแบบลำดับขั้นด้วยการทำงานแบบบริหารด้วยตนเองและการทำงานเป็นทีม²²

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ บราวน์ (Brown) ที่ว่า ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางและเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงานและความเชื่อมั่นที่ผู้บริหารมี โดยพิจารณาจาก 1) การประเมินผลงานในอดีตของเขา ประกอบการตัดสินใจ 2) พิจารณาถึงผลกระทบที่ตามมา ถ้าเขาตัดสินใจผิดพลาดและพิจารณาว่าจะ

²⁰D. C. Kinlaw, **The practice of empowerment** (Hampshire England: Gower, 1995), 24-35.

²¹Rosalind Cardinal, **5 Step to empowered employees**, เข้าถึงเมื่อ 16 ธันวาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://leadersinheels.com/business/5-steps-empowered-employees/>

²²Ken Blanchard., **ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต**, แปลจาก *Leading At A Higher Level*, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ: ไทปูล์อ็อฟเซต จำกัด, 2550).

เข้ามาเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงหน้านั้นในระดับไหน 3) พิจารณาถึงระดับอำนาจที่ต่ำที่สุดที่เขาจำเป็นต้องมีเพื่อให้เขาทำงานนั้นได้อย่างสำเร็จสมบูรณ์ หลังการมอบอำนาจผู้บริหารต้องสื่อสารให้ทุกคนทราบว่าผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีอำนาจในงานนี้²³

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ ยूरพร สุทธรัตน์ ที่ว่า ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนทรัพยากรและปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน, การเข้ารับการอบรมและโครงการพัฒนาต่างๆ, เวลา เช่น การใช้เวลาในการเรียนรู้ รวมถึงการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การจัดทีมงานเพื่อการเรียนรู้ข้ามแผนก การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ในด้านของจิตใจทำให้บุคลากรได้รับความเป็นอิสระในการทำงาน เกิดความพึงพอใจ มีความผูกพันยึดมั่นต่อองค์การและทัศนคติทางบวก²⁴

ผลการศึกษาของ คอนซ์ซัคและคณะ (Konczak et al.) พบว่า การส่งเสริมให้ครูมีทักษะในการทำงานเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะส่งผลให้ครูมีประสบการณ์ เพิ่มพลังความคิด มีความสามารถในการปฏิบัติงานส่งผลต่อความมั่นใจในการปฏิบัติงานของครูด้วย²⁵

ผลการศึกษาของ เอลลิส (Ellis) พบว่า ในส่วนของผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบที่ดี มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างความผูกพัน ความเป็นมิตรให้ครูเกิดความรักในการทำงาน มีความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเป็นนักสื่อสารที่ดี เป็นผู้ให้คำปรึกษา เป็นผู้ประเมินผลงานที่เป็นธรรม เป็นครูฝึกสอนที่ดี เป็นที่ปรึกษา รวมถึงมีทักษะการบริหารงาน²⁶

ผลการศึกษาของ เมเจอร์ (Mayer) ที่ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจ : การฝึกอบรมครูให้เป็นผู้ดำเนินวิชาการ โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างฝ่ายบริหารให้เพิ่มมากขึ้น โดยใช้การฝึกสอนให้คำแนะนำ สนับสนุนครูให้มีคุณสมบัติตามความต้องการในศตวรรษที่ 21 เริ่มด้วยการวางแผน การพัฒนาวิสัยทัศน์ทั่วไปในด้านการสอนและการฝึกงานใน ซึ่งอาจารย์ฝึกสอนจำเป็นต้องมีส่วน

²³Thomas L Brown, เทคนิคการมอบหมายงาน, แปลจาก Delegation Work, แปลโดย นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์ (กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์ จำกัด, 2552), 62.

²⁴ยूरพร สุทธรัตน์, องค์การเพื่อการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์, 2553), 232.

²⁵L. J Konczak, D. J. Stelly & M. L. Trusty, “Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument,” **Educational and Psychological Measurement** 60, 2 (2000): 301-313.

²⁶Cailin Patrice .Ellis, “Empowering Teachers: Characteristics, Strategies, and Practices of Successful Principals” (Ed.D. dissertation, in Educational Leadership of University of Nevada, Las Vegas, 2012).

ร่วมในการเรียนรู้อย่างเป็นทางการรวมกันทุกคนจะได้รับประสบการณ์ในการเรียนรู้ร่วมกันมีการพัฒนาอย่างมืออาชีพเพื่อนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ²⁷

ผลการศึกษาของ ลู (Lu) ที่ได้ศึกษาโครงสร้างการทำงานโดยให้อิสระและรับรู้ความสามารถของครู : บทบาทของการมีส่วนร่วมในการจัดการและองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า ความเป็นอิสระและการรับรู้ความสามารถของครูมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนรวมถึงความร่วมมือกับฝ่ายบริหารและเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารและปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียนส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู²⁸

ผลการวิจัยของ คณิต เขียววิชัย พบว่า ปัจจัยสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญ ได้แก่ 1) ระบบโครงสร้างขององค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) ผู้บริหาร 4) บุคลากร 5) ความไว้วางใจในองค์การ ในส่วนปัจจัยเสริมได้แก่ การจูงใจและกระบวนการปฏิบัติ ทั้งนี้ การสื่อสารที่ดีต้องเปิดเผย มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอ การให้รางวัลตอบแทน ให้ขวัญกำลังใจ ทำให้เกิดความภูมิใจและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน²⁹

ผลวิจัยของ สมจิตร สงสาร พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของทีม ได้แก่ การมีเป้าหมายในการทำงานและการคิดแก้ไขปัญหาาร่วมกันของครูในสถานศึกษา การแบ่งงานตามหน้าที่ ความรู้ความสามารถ ความพึงพอใจที่ได้ทำงานร่วมกันกับทีม การให้เกียรติ ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ความไว้วางใจของคนในทีม มีการวางแผนและการประชุมเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน ครูจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานเมื่อเกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน พอใจ

²⁷Linda Mayer, “Empowerment Zone: Coaching Academy Primes Teachers to Become Instructional Leaders” *Journal of Staff Development* 34, 6 (December 2013): 30-33.

²⁸Jiafang Lu, Xinhui, Jiang, Huen; Yu, Dongyu Li, “Building Collaborative Structures for Teachers' Autonomy and Self-Efficacy: The Mediating Role of Participative Management and Learning Culture” *School Effectiveness and School Improvement* 26, 2 (2015): 240-257.

²⁹คณิต เขียววิชัย, “การเสริมสร้างพลังอำนาจให้คณาบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 108-109.

ในนโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อม การได้รับการยอมรับ เงินเดือน สวัสดิการและความก้าวหน้าในวิชาชีพ³⁰

ผลวิจัยของชาญชัย รัตนสุทธิ พบว่าองค์ประกอบด้านโครงสร้างการบริหารงานในการเสริมสร้างพลังอำนาจของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้างการบริหารงาน 2) การจัดโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม 3) การจัดทีมงานในแต่ละส่วน 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 5) การให้อำนาจในการควบคุมและตัดสินใจ และ 6) การให้อิสระในการทำงาน องค์ประกอบด้านระบบการทำงานในโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การกำหนดมาตรฐานการทำงาน 2) การวางระบบการทำงานที่มีขั้นตอน 3) การจัดระบบการทำงานของทีม 4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ³¹

ผลการวิจัยของบัณฑิต ชุนสิทธิ์ พบว่า สถานศึกษาสามารถให้การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย 1) ให้ความสำคัญและสร้างความตระหนักในหน้าที่ รวมถึงบทบาทหน้าที่ 2) มีการสร้างพันธะสัญญาร่วมกัน 3) วางแผน ควบคุมไปสู่การปฏิบัติ มีแผนปฏิบัติการ รับรู้ ให้ข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของสถานศึกษา 4) สนับสนุนการแสวงหาความรู้ความสามารถและทักษะ จากการศึกษาทุกรูปแบบ 5) สนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 6) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นต่อสถานศึกษา ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ และ 7) การมีทัศนคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วมกับสถานศึกษา ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ ได้แก่ ความตระหนัก ความผูกพันที่ตกลงร่วมกัน การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความไว้วางใจ ความคิดในเชิงบวก การศึกษาและความคาดหวัง³²

ผลการศึกษาของ กษม โสมศรีแพง พบว่า ผู้บริหารต้องสนับสนุนและให้ออกอากาศให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน สร้างภาวะผู้นำ สร้างทีมงาน ให้

³⁰สมจิต สงสาร, “การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552), 31.

³¹ชาญชัย รัตนสุทธิ, “การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างอำนาจใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 4” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2552), 113.

³²บัณฑิต ชุนสิทธิ์, “การเสริมสร้างพลังอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2553), 3.

การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพรวมถึงการสร้างแรงจูงใจโดยสอดคล้องในการบริหารงานของสถานศึกษาทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง³³

ผลการศึกษาของ ยุวธิดา ซาปัญญา พบว่า วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ครูเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมี 9 วิธี คือ การสนับสนุนทรัพยากรการมอบหมายงาน การสอนแนะ การมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ³⁴

ผลวิจัยของ พรจิตา ฤทธิรอด พบว่า ผู้บริหารต้องสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่การทำงานเพื่อให้ครูทราบถึงขอบเขตในการปฏิบัติงานและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ สถานศึกษาคควรให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ ปรับโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ มอบหมายงานตามความถนัดและความสามารถ³⁵

ผลวิจัยของ บัวพันธ์ ผิวทอง พบว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาตนเองและทีมงาน การเป็นแบบอย่างของการสอนและการทำงาน การมีส่วนร่วมในการพัฒนา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ในการสร้างทีมงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย มีขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม ถูกต้อง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้รับโอกาสในการเป็นผู้นำ มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ได้รับการสนับสนุน ความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์ภายในทีมงานและการได้รับการพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจของครูจะเกิดขึ้นเมื่อมีการสร้างความรับผิดชอบ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง การให้โอกาส

³³กษม โสมศรีแพง, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554), 68.

³⁴ยุวธิดา ซาปัญญา, “การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา : การวิจัยทฤษฎีฐานราก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 161-181.

³⁵พรจิตา ฤทธิรอด, “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมสร้างพลังอำนาจ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2555), 287.

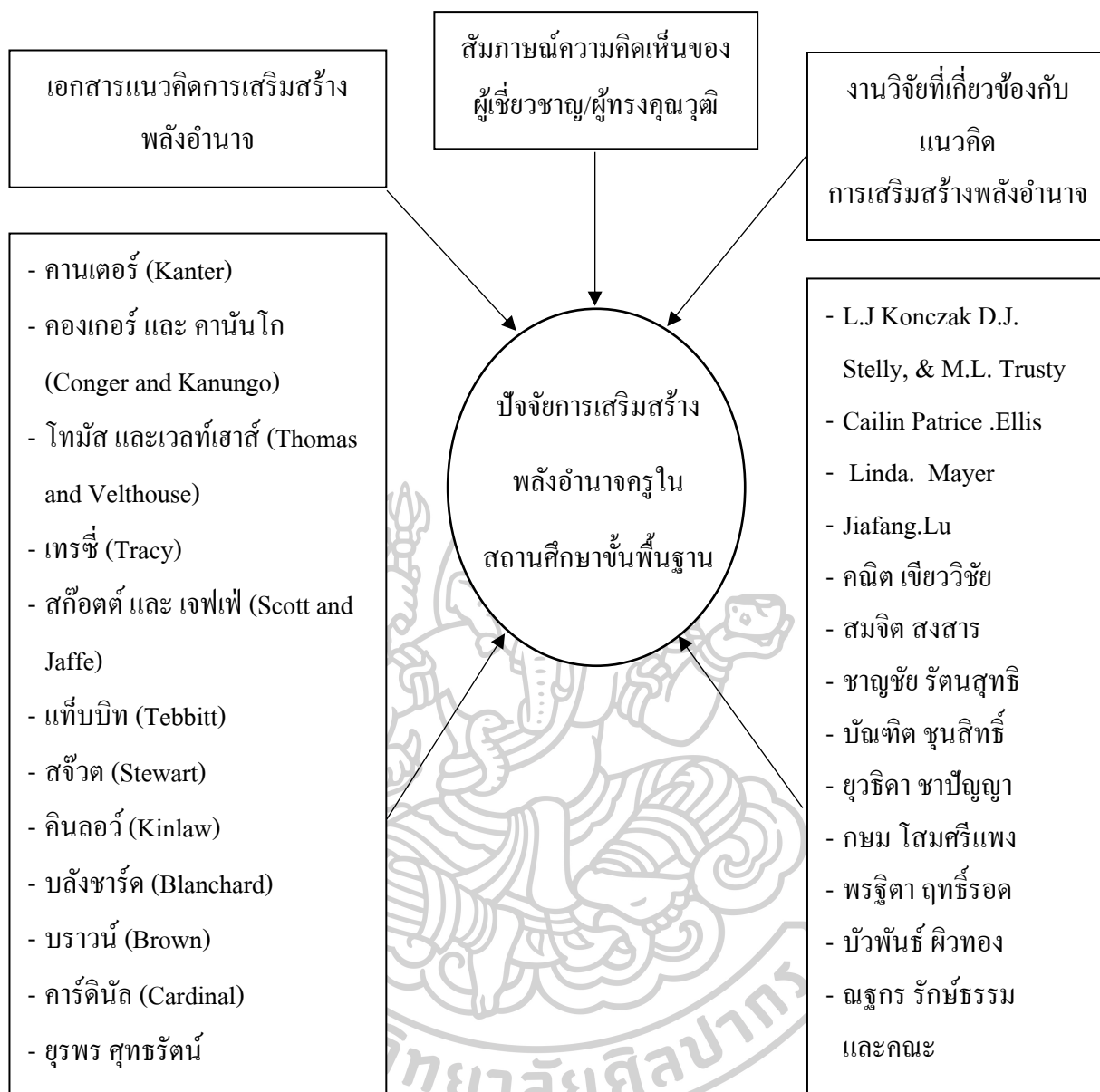
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้การสนับสนุน การให้อิสระในการทำงาน ได้รับการยกย่อง ชมเชย การยอมรับการสร้างความสำเร็จในอาชีพและความผูกพันในงาน³⁶

ผลวิจัยของณัฐกร รักษ์ธรรมและคณะ พบว่า สถานศึกษาต้องมีเป้าหมายในการทำงาน และวางระบบการนิเทศงานที่ชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับครู,สร้างบรรยากาศองค์การที่ดี เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในการนิเทศภายในสถานศึกษา ทั้งนี้สถานศึกษา ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม รับผิดชอบต่อความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีกลยุทธ์สอดคล้องกับพันธกิจและใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานตามภาระหน้าที่ของสถานศึกษา วิเคราะห์ความต้องการและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน³⁷



³⁶ บัวพันธ์ ฝิวทอง, “รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), 85.

³⁷ณัฐกร รักษ์ธรรม และคณะ, “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้” วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี 1, 1 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2557): 19-31.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : R. M. Kanter, **Man and Women on the Corporation** (New York: Basic Books, 1977), 34.

: J. A. Conger and R. N. Kanungo, “The empowerment process : Integrating theory and practice,” **Academy of Management Review** 13, 3 (1988): 471-482.

: K. W. Thomas and B. A. Velthouse, “Cognitive element of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation,” **Academy of Management Review** 15 (1990): 666-681.

: D. Tracy, **10 Step to empowerment: A common-sense guide to managing people** (New York: William Morrow, 1990), 87-161.

: C. D. Scott, and D. T. Jaffe, **Empowerment: Building a Committed Work force**, (California: Kogan, 1991), 86-87.

: B. V. Tebbitt, “Demystifying organization empowerment,” **Journal of Nursing Administration** 23, (1993): 18-23.

: A. M. Stewart, **Empowerment people** (Singapore: Pitman Publishing, 1994), 61-65.

: D. C. Kinlaw, **The practice of empowerment** (Hampshire England: Gower, 1995), 24.

: Ken, Blanchard. **ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต**, แปลจาก *Leading At A Higher Level*, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ: ไพบูลย์อ็อฟเซต จำกัด, 2550), 126.

: Brown, Thomas L., **เทคนิคการมอบหมายงาน**, แปลจาก *Delegating Work*, แปลโดย นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์ (กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์ จำกัด, 2552), 62.

: Rosalind Cardinal, **5 Step to empowered employees**, เข้าถึงเมื่อ 16 ธันวาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <https://leadersinheels.com/business/5-steps-empowered-employees/>

: L. J Konczak D. J. Stelly and M. L. Trusty, “Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument” **Educational and Psychological Measurement** 60, 2 (2000): 301-313.

: Cailin Patrice .Ellis, “Empowering Teachers: Characteristics, Strategies, and Practices of Successful Principals” (Ed.D. dissertation, in Educational Leadership of University of Nevada, Las Vegas, 2012).

: Linda Mayer, “Empowerment Zone: Coaching Academy Primes Teachers to Become Instructional Leaders,” **Journal of Staff Development** 34, 6 (Dec 2013): 30-33.

: Jiafang. Lu, Xinhui, Jiang, Huen; Yu, Dongyu, Li, “Building Collaborative Structures for Teachers' Autonomy and Self-Efficacy: The Mediating Role of Participative Management and Learning Culture,” **School Effectiveness and School Improvement** 26, 2 (2015): 240-257.

: คณิต เขียววิชัย, “การเสริมสร้างพลังอำนาจให้คนบดึคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 108-109.

: สมจิต สงสาร, “การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552), 14.

: ชาญชัย รัตนสุทธิ, “การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างอำนาจใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุคธานี เขต 4” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2552), 113.

: บัณฑิต ชุนสิทธิ์, “การเสริมสร้างพลังอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์สำนักบริหารและพัฒนาระบบการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2553), 3.

: ยุวธิดา ซาปัญญา, “การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูใน โรงเรียนประถมศึกษา : การวิจัยทฤษฎีฐานราก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 161-181.

: กษม โสมศรีแพง, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาระบบการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554), 85.

: พรจิตา ฤทธิรอด, “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมสร้างพลังอำนาจ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2555), 287.

: บัณฑิต พิณฑทอง, “รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), 85.

: ณัฐกร รัชชธรรม และคณะ, “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้” วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี 1, 1 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2557): 19-31.

: บุรพร สุทธิรัตน์, **องค์การเพื่อการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์, 2553), 232.

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู หมายถึง องค์ประกอบในการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครูให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด ประกอบด้วย การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหาร การจัดการองค์กร การสร้างคณะทำงาน การพัฒนาคุณลักษณะครู การสร้างแรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 3 ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ข้อเขียน ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทั้งในและต่างประเทศเพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัย ดังนี้ 1) แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความเป็นมาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจมีแนวคิดมาจากฐานความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีและแนวทางการพัฒนาองค์การในยุคต้นๆ ซึ่งได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นสิ่งที่ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ ทำให้บุคลากรในองค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ก่อนที่การเสริมสร้างพลังอำนาจจะกลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์การนั้นเกิดขึ้นเมื่อ 20 กว่าปีที่ผ่านมามีที่คนงานของบริษัท ไคเซอร์ สตีล (Kaiser Steel) ในสหรัฐอเมริกา ขอมีส่วนร่วมเพื่อที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพและลดต้นทุนเพื่อให้บริษัทมีกำไร คนงานใช้ประสบการณ์การทำงานและความเฉลียวฉลาดในการลดต้นทุนการผลิตและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ตลอดจนพัฒนาคุณภาพสินค้าทำให้บริษัทมีผลกำไรมากขึ้นและผ่านวิกฤตมาได้การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบริหารจัดการองค์การเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพในการแข่งขันและอยู่รอดได้³⁸ ในศตวรรษที่ 21 แนวคิดนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงการสร้างพลังอำนาจภายในตนเองเพื่อให้งานที่ทำบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพ ได้รับความสามารถ มองเห็นสมรรถนะและเห็นคุณค่าในการทำงาน มีการแบ่งปันอำนาจระหว่างบุคลากรด้วยกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจมี 2 ประเภท คือ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้าง (structural empowerment) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารให้อำนาจ เน้นการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการมีส่วนร่วมเพื่อให้ครูมีอำนาจและรับรู้อำนาจในการควบคุมการทำงาน มีอิสระและอำนาจในการตัดสินใจ โดยมี

³⁸ D. C. Kinlaw, **The practice of empowerment** (Hampshire England: Gower, 1995), 2-3.

ความเชื่อว่า ถ้าคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมจะสามารถพัฒนางานที่ตนทำได้

2) การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ (psychological empowerment) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจภายในของบุคคลเพื่อกระตุ้นให้มุ่งมั่นใจ เกิดความเชื่อมั่นในสมรรถนะที่ตนมี เห็นความสำคัญและความสามารถในการทำงานของตน รู้ว่างานนั้นมีความหมายและมีคุณค่าทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร³⁹ ในด้านการศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจถูกนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของครู เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูกับผู้เรียน เปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ สังเคราะห์ถึงสาเหตุ ระบุปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาทางการเรียนร่วมกับครูเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แมคควิลแลน (Mc Quillan, P. J.)⁴⁰ ที่ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับนักเรียนกับผลสัมฤทธิ์ในวิชาสังคมและการเมือง พบว่าเมื่อนักเรียนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้นักเรียนสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเองและมีความเป็นเลิศทางวิชาการสูงขึ้น

ทำไมต้องเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งซึ่งได้นำศาสตร์ทางการบริหารองค์การมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน มีเป้าหมาย มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นราชการ (bureaucracy) และความเป็นวิชาชีพ (professional) มีโครงสร้างและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ บุคลากรที่สำคัญคือครู ครูเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย ครูต้องเข้าถึงนโยบายและความต้องการของสถานศึกษา เป็นผู้นำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้อง เหมาะสม ต้องเชื่อมโยงมโนทัศน์รวมถึงความเชื่อต่างๆ จากหลักสูตรสู่การเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียน จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน รวมทั้งการอบรมสั่งสอนให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ในการพัฒนาการศึกษาของประเทศ อาชีพครูจึงได้รับการยกย่องว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง ครูควรได้รับการเอาใจใส่ดูแล รวมทั้งพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่

³⁹มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชา การเสริมสร้างพลังอำนาจในระบบบริการพยาบาล หน่วยที่ 14, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), 11.

⁴⁰P. J. Mc Quillan, "Possibilities and pitfalls: A comparative analysis of student empowerment," *American Educational Research Journal* 42, 4 (2005): 639-670.

อย่างมีประสิทธิภาพ ความคาดหวังของสถานศึกษาคือความเป็นครูมืออาชีพ กล่าวคือ ครูต้องมีความขยัน หมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ มีทักษะการสอนที่ดี ปรับปรุงวิธีการสอนเพื่อพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี มีจิตวิญญาณของความเป็นครู ใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย รักความยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ ยอมรับและเข้าใจความแตกต่างของผู้เรียน มีความยืดหยุ่นในการทำงานอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล⁴¹ ดังนั้นครูจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างเข้มแข็ง จริงจัง มีพลังอำนาจในการทำงาน รับรู้ถึงคุณค่าของตน ได้รับการสนับสนุนปัจจัยและกระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจให้สามารถจัดการเรียนรู้และดำเนินการจัดการ ศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามที่กำหนดไว้ รวมถึงได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด เห็นคุณค่าในตนเองที่สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ คิมเบอร์ลี่ และคณะ (Kimwary et al.)⁴² ที่ว่า สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู เพราะครูเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูต้องมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ถูกต้องต่อบทบาทและหน้าที่ของตน กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการพัฒนาครูแบบ ต่อเนื่องที่ช่วยให้ครูใช้อำนาจในการปฏิบัติงานและแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ของตนเองได้ ข้อมูลและทักษะของครูจะช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาอำนาจในการใช้เหตุผล มีความสามารถในการตัดสินใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน ประสิทธิภาพของครูมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นอย่างมาก ครูต้องมีขีดความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน สถานศึกษาต้องมีแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องให้โอกาสครูในการพัฒนาและแสดงความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่หลากหลาย รวมถึงมีส่วนร่วมในการทำงานของสถานศึกษาเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้

⁴¹สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, คู่มือ เส้นทางการมืออาชีพสำหรับครูผู้ช่วย (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553), 7-14.

⁴²Kimwary M. C*; Chirure H. N1; Omondi M1, “Teacher Empowerment in Education Practie: Strategies, Constraints and Suggestions,” **Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)** 4, 2 (March-April 2014): 51 - 56.

การเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการทำให้ครูและสถานศึกษาเกิดการพัฒนาและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยมีสิ่งแวดล้อมและกระบวนการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวครูพัฒนาเพิ่มขึ้น ซึ่งมีแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2 ประเภทคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจด้าน โครงสร้างที่เน้นการเสริมสร้างพลังอำนาจไปที่ระบบการทำงานในองค์กร โดยเชื่อว่าพฤติกรรมในการทำงานจะเป็นตัวกำหนดเจตคติและพฤติกรรมของคนรวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น เช่น ผู้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้ บังคับบัญชา รวมถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ลักษณะของงานส่งผลโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน การทำงานในรูปแบบเดิมๆบรรยากาศซ้ำๆ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความเชื่อมั่นและขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้สถานศึกษาต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้การยอมรับข้อผิดพลาดร่วมกัน มีความยืดหยุ่น ให้การยกย่องสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน การได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วน มีการสื่อสารสองทางที่นำมาใช้ในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาและการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ สถานศึกษาต้องให้การสนับสนุนครู ให้ได้รับทรัพยากรทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในเพื่อให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย ปัจจัยภายนอก เช่น เวลา สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และเงิน เป็นต้น ปัจจัยภายใน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษคติในทางบวก การรับรู้ความสามารถของตน การได้รับโอกาส เช่น การได้รับความก้าวหน้า ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทาย การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน การศึกษาต่อเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ความสามารถทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการได้รับรางวัลการยกย่อง ชมเชยหรือผลตอบแทนเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกมีคุณค่า⁴³ ทั้งนี้อำนาจที่เป็นทางการต้องมีการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจน มีความยืดหยุ่นในการใช้อำนาจในการตัดสินใจ เกิดการยอมรับแนวทางปฏิบัติงาน รวมถึงมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการทำงาน อำนาจที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลข่าวสารทรัพยากรที่สามารถช่วยให้ปฏิบัติงาน ทำให้เข้าถึงโครงสร้างอำนาจ เช่น การได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ การให้ข้อมูลข่าวสาร การจัดหาทรัพยากร โครงสร้างด้าน โอกาส เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะ

⁴³R. M. Kanter, **Man and Women on the Corporation** (New York: Basic Books, 1977), 34.

การให้รางวัล การยอมรับ และโครงสร้างสัดส่วนหรือการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามองค์ประกอบของสังคมอย่างเหมาะสม⁴⁴มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัจจัยหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้พลังอำนาจของครูที่ปฏิบัติงานก่อนและกำลังปัจจัยหรือเงื่อนไขดังกล่าวออกไปก่อนที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น

1. ภาวะไร้พลังอำนาจในด้านองค์การ เช่น การปรับเปลี่ยนนโยบาย การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานและระบบการบริหารงานขององค์การ

2. ภาวะไร้พลังอำนาจในด้านการนิเทศติดตามงาน สถานศึกษามีการดำเนินการควบคุมกำกับและติดตามงานอย่างใกล้ชิด

3. ภาวะไร้พลังอำนาจในด้านระบบการเสริมแรงหรือการให้รางวัล สถานศึกษามีระบบการให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ให้ค่าตอบแทนต่ำ ไม่มีความก้าวหน้า

4. ภาวะไร้พลังอำนาจในด้านการออกแบบงาน เช่น ในองค์การมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานไม่ชัดเจน ไม่มีอิสระในการทำงานขาดการสนับสนุน ไม่ได้รับการฝึกอบรมพัฒนางานที่หลากหลาย งานไม่มีความท้าทายและขาดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

เมื่อทราบปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ทำให้ครูเกิดภาวะไร้พลังหรือเกิดความเบื่อหน่ายแล้วใช้กระบวนการทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยสร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายเพื่อให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้สถานศึกษาต้องมีเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง ทำท่ายอมรับได้ และชัดเจน ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น มีการเก็บรวบรวมข้อมูล การให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้กำลังใจในการแก้ไขปัญหา มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง มีการสอนงาน มีพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี มีการเสริมแรงที่เน้นความสามารถ ยกย่องชมเชยครูเพื่อให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การเพิ่มคุณค่า ให้ความสำคัญกับงาน กำหนดวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา วางแผน ออกแบบงาน มีการประเมินผลงานด้วยตนเอง ให้อิสระในการแก้ไขปัญหา มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองและทำงานไปสู่เป้าหมาย เสริมสร้างความมั่นใจโดยส่งเสริมการรับรู้และทดสอบทักษะความสามารถในการทำงาน การให้ตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ ข้อมูลข่าวสารการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ

⁴⁴H. K. S. Laschinger, "A theoretical approach to studying work empowerment in nursing : A review of studying testing Kanter's theory of structure power in organization," **Nursing Administration Quarterly** 20 (1996): 25-41.

ผู้อื่น ใช้คำพูดกระตุ้นเพื่อให้ครูรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ เมื่อมีการให้ข้อมูลข่าวสาร มีการกำหนดขอบเขตของงาน การส่งเสริม สนับสนุนให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ ให้โอกาสในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาที่รับผิดชอบ จะทำให้ครูมีความพยายาม เกิดความคาดหวัง และเชื่อมั่นในความสามารถของตน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย⁴⁵

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

จากการศึกษาความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์สรุป ความหมายในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูได้ ดังนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจครูเป็นการมอบอำนาจเพื่อให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ หรือพัฒนาพลังอำนาจและความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูให้เพิ่มขึ้นเพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จ⁴⁶ ในแง่กระบวนการ (Process) เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และในแง่ผลลัพธ์ (Product) การเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้ครูเกิดการพัฒนาศักยภาพของตนเอง รู้คุณค่า มีความเป็นอิสระ มีความสามารถในการตัดสินใจจัดการกับตนเองและงานจนประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ องค์การมีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้น⁴⁷ กล่าวคือ เมื่อครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูจะปลดปล่อยพลังความรู้ ประสบการณ์และแรงจูงใจภายในของตนออกมาแล้วนำพลังอำนาจที่มีไปปฏิบัติงานอย่างมั่นใจ พลังที่มีของครูยังเป็นการทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ครูมุ่งหวัง หรือใช้พลังอำนาจนั้นในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นภายใต้ขอบเขตและอำนาจที่มีอยู่ของตนตามความสามารถนั้นๆ⁴⁸ การเพิ่มความเป็นอิสระและความมุ่งมั่นในตนเองให้กับครูจะทำให้ครูสามารถทำงานที่

⁴⁵J. A. Conger and R. N. Kanungo, "The empowerment process: Integrating theory and practice," *Academy of Management Review* 13, 3 (1988): 471-482.

⁴⁶Grill Roger, *Theory and Practice of Leadership* (London: Sage Publications Ltd., 2011), 239-258.

⁴⁷N. Wallerstein, and E. Bernstein, "Empowerment education: Freire's ideas adapted to health education," *Health education Quarterly* 10, (1988): 379-394.

⁴⁸M. Webster, *New collegiate dictionary of the English language UN abridged* (Spring Field Mass: GXC Merison, 2005), 468.

รับผิดชอบด้วยความเต็มใจและมุ่งมั่นในการทำงานโดยใช้อำนาจที่มีสร้างความเข้มแข็งและความมั่นใจในงาน สามารถควบคุมตนเองเพื่อให้เกิดงานที่มีคุณภาพ ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง การสนับสนุนอย่างมีอาชีพของผู้บริหาร รวมถึงการให้กำลังใจและการพัฒนาทักษะความรู้ในการทำงานจะช่วยให้ครูสามารถเอาชนะความรู้สึกไร้อำนาจและขาดอิทธิพลในการทำงานได้⁴⁹ ครูจะเกิดความมั่นใจและเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานแบบที่ต้องให้ความคุมมาเป็นมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น สถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สร้างร่วมกันเป็นแนวทางเพื่อให้ครูเดินไปในทิศทางเดียวกัน เปิดโอกาสให้ครูได้คิด ได้ตัดสินใจ ได้มีอิสระในการทำงาน⁵⁰ ในด้านสังคม เมื่อครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้ครูพัฒนาความสามารถให้ตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยการแสดงออกถึงการยอมรับและความชื่นชม⁵¹ ทั้งนี้เมื่อครูได้รับความไว้วางใจ มีการติดต่อสื่อสารสองทิศทาง จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ⁵² ในด้านพัฒนาองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้รูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาโดยการปรับเปลี่ยน ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครูให้ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจมีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง⁵³ เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูจะมีความสามารถในการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมในสถานศึกษากับคุณลักษณะ ทักษะและความสามารถของตน ให้สามารถพัฒนาตนเองให้เชี่ยวชาญได้ โดยกระตุ้นให้บุคลากรมีเป้าหมายในชีวิต เกิดความรับผิดชอบ ตระหนักในคุณค่าของตนเอง มีความพึงพอใจในงาน แก้ไขปัญหา

⁴⁹Empowerment, เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <https://en.wikipedia.org/wiki/Empowerment>.

⁵⁰B. V. Tebbitt, “Demystifying organization empowerment,” **Journal of Nursing Administration** 23, (1993): 18-23.

⁵¹C. H. Gibson, “A concept analysis of empowerment,” **Journal of Advance Nursing** 16, (1991): 354-361.

⁵²J. F. Vogt and K. L. Murrell, **Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance** (San Diego: University Associates, 1990), 128-189.

⁵³D. C. Kinlaw, **The practice of empowerment** (Hampshire England: Gower, 1995), 59-68.

ในสถานการณ์ต่างๆ ได้⁵⁴ เมื่อมีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู ต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่ (authority) เช่น อำนาจในการตัดสินใจ อำนาจในการออกคำสั่ง อำนาจในการใช้ทรัพยากรและมอบหมายความรับผิดชอบ (responsibility) เพื่อให้ครูปฏิบัติงานนั้นได้สำเร็จ⁵⁵

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครู โดยการมอบหรือให้อำนาจครูในการปฏิบัติหน้าที่ กระตุ้นให้ครูดึงพลังอำนาจหรือใช้ศักยภาพภายในตัวออกมาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความมั่นใจ สามารถเชื่อมโยงทัศนคติ ประสบการณ์ ความเชื่อส่วนตัวกับสถานศึกษาและใช้ความรู้ความสามารถในการวางแผน ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการขับเคลื่อนการเรียนรู้ใหม่ซึ่งจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่องค์การตั้งเป้าหมายเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งมี 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมงานและระดับองค์การ⁵⁶ ดังนี้

1. ในระดับบุคคล (Individual Level) เป็นการเสริมสร้างเพื่อให้ครูเกิดความมั่นใจในการทำงาน รู้สึกว่าต้องทำงานให้ได้ผลดีที่สุด สิ่งที่ต้องพิจารณาในระดับนี้คือ คุณลักษณะและบุคลิกภาพของครูแต่ละคน ความสามารถ ทัศนคติ ค่านิยม การเรียนรู้ การรับรู้ ลักษณะและวิธีการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาที่ดี การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ตลอดจนแรงจูงใจในการทำงาน

2. ในระดับกลุ่ม (Group Level) หรือทีมงาน ระดับนี้เน้นการทำงานเป็นทีม คนในทีมต้องมีความคล้ายคลึงกันเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน รู้สึกและสัมผัสได้ถึงความเป็นเจ้าขององค์การ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รับฟังข้อมูลย้อนกลับ

⁵⁴R. Bertelsen, M. F. Alsop, and J. Holland, **Empowerment in Practice from Analysis to Implementation** (Washington D.C.: The World Bank, 2006), 25-27.

⁵⁵เนตรพัฒนา ขาววิราช, **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2552), 75-76.

⁵⁶C. D. Scott, and D. T. Jaffe, **Empowerment: Building a Committed Workforce**. (California: Kogan, 1991), 22.

ร่วมรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น มีการประสานงาน ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง⁵⁷

3. ในระดับองค์การ (Organizational Level) ระบบราชการเป็นองค์การที่มีการบริหารงานแบบปิรามิด (pyramid) มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย แบ่งงานตามหน้าที่และทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการหลายขั้นตอน โครงสร้างองค์การมีขนาดใหญ่ การตัดสินใจเป็นไปอย่างช้าๆ การติดต่อสื่อสารยากลำบาก มีความยืดหยุ่นน้อยตรงข้ามกับการบริหารงานแบบวงจร (circle) ที่มีความรวดเร็วในการบริหารงานทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์การในระบบราชการต่างๆ พยายามปรับปรุงพัฒนารูปแบบขององค์การ โดยเน้นความสำคัญไปที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ สอดคล้องกับ พรจิตา ฤทธิรอด ที่ว่า เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคลแล้วครูจะเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และเจตคติ เกิดการเรียนรู้ มั่นใจในการทำงาน หมั่นฝึกฝนตนเองและพัฒนาทักษะใหม่ๆ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะ ให้อิสระ เคารพในการตัดสินใจของครู สร้างแรงจูงใจ มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และคาดหวังผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของครู ในระดับกลุ่มหรือทีมงาน ผู้บริหารต้องสร้างทีมงาน สนับสนุนและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีของทีม สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ให้อำนาจข่าวสาร สารสนเทศ สร้างระบบการติดต่อสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์และค่านิยมที่ดีของคนในองค์การรวมถึงความรับผิดชอบต่อภายในทีม ในระดับองค์การ ควรให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจในองค์การ สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ ปรับโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่น การให้ข้อมูลย้อนกลับ การมอบหมายงานให้ทำตามความถนัดและความสามารถของครู การบริหารจัดการองค์การและการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน⁵⁸

⁵⁷ยุวธิดา ซาปัญญา, “การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา : การวิจัยทฤษฎีฐานราก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 46-47.

⁵⁸พรจิต ฤทธิรอด, “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมสร้างพลังอำนาจ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2555), 287.

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู

หลักในการเสริมสร้างพลังอำนาจเชื่อว่า ทุกคนต้องการความเปลี่ยนแปลงในการทำงาน โดยมีองค์การเป็นผู้หยิบยื่น โอกาสนั้นให้และหลังจากที่มอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานแล้ว จำเป็นต้องมีการให้ข้อมูลข่าวสารและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการและแผนปฏิบัติงานร่วมกัน มีการตรวจสอบ ประเมินและติดตามผลการประเมินตามแผนที่วางไว้เพื่อประเมินความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น⁵⁹ ทั้งนี้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู สิ่งสำคัญคือ การทำให้ครูใส่ใจและมีความสามารถในการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปรับปรุงสถานศึกษาได้ การเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และมีวิจรรณญาณ คิดหาแนวทางแก้ไขปัญหา เพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันต่อสถานศึกษาได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและการคงสภาพสมาชิกของครูให้คงอยู่ การเสริมสร้างพลังอำนาจต้องทำให้ครูรับรู้ถึงการมีส่วนร่วม สามารถแสดงความคิดเห็น สิ่งสำคัญคือ รู้สึกถึงความมีอิสระในการทำงาน ไม่ถูกควบคุม การเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การให้อำนาจแก่บุคลากรในการให้อำนาจแก่ครู ผู้บริหารควรพิจารณาถึงอำนาจและเหตุผลในการมอบอำนาจ ผู้บริหารควรประเมินผลลัพธ์ที่จะได้และพิจารณาระดับของอำนาจที่จะมอบให้ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องคอยติดตามผลที่เกิดจากการให้อำนาจนั้น รวมถึงร่วมรับผิดชอบกับสิ่งที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 คือการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับครู เพื่อให้ครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ครูได้ทำงานอย่างอิสระ ให้แนวทางการทำงานในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารต้องมีทักษะในการมอบหมายงานให้มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 เชื่อมั่นในแรงจูงใจของครู หากครูไม่เชื่อมั่นในความสามารถของตน ควรให้คำปรึกษาหรือให้การฝึกอบรมในงานนั้นๆ หรืออาจปรับขนาดของงานโดยการมอบหมายหน้าที่ที่มีขนาดเล็กลงเพื่อสร้างความเชื่อมั่น พยายามสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งโดยตรงหรือผ่านระบบข้อเสนอแนะแบบไม่ระบุตัวตน เพื่อให้เห็นว่าการกระทำของเขามีผลกระทบต่อสถานที่ทำงาน

⁵⁹Ken Blanchard, ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต, แปลจาก Leading At A Higher Level, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ : ไพบูลย์อ็อฟเซต จำกัด, 2550), 316-335.

ขั้นตอนที่ 4 คือให้ความไว้วางใจในความสามารถของครูให้อิสระในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันควรให้การฝึกสอนและสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรม สัมมนาเพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานใหม่ๆ

ขั้นตอนที่ 5 ให้การยอมรับ ชื่นชม ในการเสริมสร้างพลังอำนาจมอบหมายงานหรือความรับผิดชอบหน้าที่เกินกว่าความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานในที่ทำงาน และเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ ควรให้การยอมรับ ยกย่อง ชมเชยเพราะจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของครูต่อไป⁶⁰ สิ่งสำคัญคือ ครูต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เลือกแบบแผนและวิธีการทำงาน รวมถึงการคิดแก้ไขปัญหาต่างๆ (การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม) มีการสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ให้โอกาสครูในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆด้วยตนเอง ด้วยความมั่นใจ โดยผู้บริหารให้การยอมรับในผลงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูให้บรรลุตามวัตถุประสงค์⁶¹ สถานศึกษาต้องสร้างความตระหนักในตนเองให้กับครู โดยพิจารณาถึงความชอบ ค่านิยมและเจตคติของบุคคล มีการมอบหมายงานในหน้าที่รวมถึงมอบอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สร้างและกระตุ้นความคิดและจินตนาการของครูอย่างเท่าเทียมกันให้โอกาส ให้อิสระในการปฏิบัติงานตัดสินใจได้ด้วยตนเอง สนับสนุนการทำงาน เปิดโอกาสให้มีการฝึกทักษะเพื่อการพัฒนาตนเอง ให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมีเหตุผล⁶²มีการให้ความรู้ ให้ข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ข้อมูลใหม่ๆ ชักนำเพื่อให้ครูเกิดการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ผู้บริหารต้องเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ สนับสนุน ให้ข้อเสนอแนะแก่ครูในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย จัดเตรียมและจัดหาทรัพยากรและงบประมาณเพื่อความสำเร็จ ส่งเสริมการจัดโครงสร้างองค์การหรือการจัดกิจกรรมภายในองค์การ สร้างความมั่นใจในการทำงานให้กับครู โดยทำการประเมินและตรวจสอบความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาวัฒนธรรม การเสริมสร้างพลังอำนาจและข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมากระตุ้นและสร้างความเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาของตน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยสร้าง

⁶⁰Rosalind Cardinal, **5 Step to empowered employees**, เข้าถึงเมื่อ 16 ธันวาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://leadersinheels.com/business/5-steps-empowered-employees/>

⁶¹R. John and Jr. Schermerthorn, **Management**, 8th ed. (USA: John Wiley and Sons Inc., 2005), 393.

⁶²Grill. Roger, **Theory and Practice of Leadership** (London: Sage Publications Ltd., 2011),239-258.

ความไว้วางใจให้การช่วยเหลือครูเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน จัดให้มีการสื่อสารแบบเปิดเผย เป็นกันเอง ครูกล้าเข้าหาผู้บริหารเพื่อรายงานหรือขอคำแนะนำต่างๆ สิ่งสำคัญคือ การบริหารจัดการ โดยใช้ทักษะที่เหมาะสม โดยการมอบหมายงานให้ครูได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีการตัดสินใจได้อย่างอิสระ ให้ครูได้พัฒนาตนเอง ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันแก้ไขปัญหา รวมถึงหาแนวทางพัฒนางานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ มีการวางแผนงาน ร่วมกันดำเนินกิจกรรมและประเมินผลงาน โดยมีผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น เกิดความไว้วางใจและการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารเป็นผู้สอนหรือเป็นที่ปรึกษา สนับสนุน ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ ให้มีการพัฒนาการทำงานอย่างมีคุณภาพ อย่างอิสระ ทำให้เกิด บรรยากาศที่อบอุ่น ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุน ให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจช่วยเหลือ เพื่อให้ครูมีพลังในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁶³ สิ่งสำคัญคือ บุคลากรในองค์กรต้อง ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เลือกแบบแผนและวิธี การทำงานรวมถึงการคิดแก้ไขปัญหาต่างๆ (การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม) มีการสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ เปิดโอกาสให้มีการ แลกเปลี่ยนความคิดข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ให้บุคลากรมีโอกาสริเริ่มทำ สิ่งใหม่ๆ ด้วยตนเองด้วยความมั่นใจ โดยผู้บริหารให้การยอมรับในผลงานและสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของบุคลากรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์⁶⁴

ระยะของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจและตระหนักในการเสริมสร้างพลังอำนาจ รวมถึง การได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาในการผลักดันให้เกิดการทำงาน มีการสื่อสารแบบเปิดเผยให้กับครูทุกคน ทุกระดับ สิ่งสำคัญผู้บริหารต้องอธิบายได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคืออะไร นำแนวคิดไปใช้ในการปฏิบัติในสถานศึกษาของตนเองได้ อย่างไร ผู้บริหารต้องไม่กลัวกับการสูญเสียอำนาจ ความกลัวที่จะยกอำนาจในการควบคุมให้กับครู และความกลัวที่จะไม่มีงานทำเมื่อได้เสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ครูแล้ว⁶⁵

⁶³A. M. Stewart, **Empowerment people** (Singapore: Pitman Publishing, 1994), 61-65.

⁶⁴John R. Jr. Schermerthorn, **Management**, 8th ed. (USA: John Wiley and Sons Inc., 2005), 393.

⁶⁵D. C. Kinlaw, **The practice of empowerment** (Hampshire England: Gower, 1995), 13-27.

ก่อนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ต้องมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดการทำงานที่อิสระ มีการพัฒนาทีมงานเข้ามาแทนที่การบริหารตามลำดับขั้นบังคับบัญชา ในช่วงแรกของการเริ่มกระจายอำนาจ เป็นช่วงของการวางแผน การมอบอำนาจ การสอนงานรวมถึงประเมินความสำเร็จของงาน การกระจายอำนาจเป็นการให้อำนาจในการตัดสินใจกับครู ซึ่งจะต้อง

1. มีการกำกับดูแลเป็นลายลักษณ์อักษร จัดทำเป็นคู่มืออ้างอิงและเก็บไว้อย่างเป็นระเบียบ สามารถสืบค้นได้ว่าได้รับมอบอำนาจในระดับใด อาจใช้การออกคำสั่งในการมอบหมายงาน มีการปรับปรุงตามสถานการณ์เป็นระยะ
2. มีการกระจายข้อมูล ข้อมูลมีความครบถ้วน เพียงพอต่อการตัดสินใจ
3. เตรียมครูให้พร้อม มีการวางแผนเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ ของผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ ให้มีความพร้อมก่อนได้รับการกระจายอำนาจในระยะเวลาที่แน่นอน
4. มีการสื่อสารให้ครูผู้รับมอบอำนาจเข้าใจวัตถุประสงค์ ความหมายและความสำคัญของการมอบอำนาจ เพื่อให้ครูมีความเข้าใจที่ถูกต้องว่า ตนมีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษา⁶⁶

ในระหว่างที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในสถานศึกษา ครูอาจจะเกิดความรู้สึกสับสน สถานศึกษาต้องมีการแลกเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจมากขึ้น เพิ่มหรือขยายขอบเขตเพื่อความเป็นอิสระรวมถึงความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ทีมงานแสดงบทบาทการปฏิบัติงานแทนสายบังคับบัญชา เมื่อมีการกระจายอำนาจครูจะเกิดการยอมรับกันมากขึ้น ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเพื่อผลักดันผลการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมถึงเพิ่มขอบเขตความรับผิดชอบเพื่อสร้างค่านิยมร่วมกันและปล่อยให้ทีมเข้ามาแทนที่การบริหารตามสายการบังคับบัญชา⁶⁷ โดย

1. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างครูด้วยกัน โดยการแบ่งปันและเปิดเผยข้อมูลให้กับครูทุกคนได้ทราบข้อมูลในการทำงานทำให้ครูเกิดความไว้วางใจ รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในทีม เปลี่ยนความคิดและมุมมองที่มีต่อสถานศึกษา การเข้าถึงข้อมูลในการปฏิบัติงานจะทำให้ครูเกิดความรับผิดชอบ ใช้ความรู้ ประสบการณ์และแรงจูงใจในการทำงาน

⁶⁶ วรวิจน์ สุวคนธ์, **Empowerment - กระจายอำนาจเพื่อองค์กรและคน**, เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/635048>

⁶⁷ Ken. Blanchard, **ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต**, แปลจาก *Leading At A Higher Level*, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ: ไพบูลย์อ็อฟเซต จำกัด, 2550), 135-150.

โดยมีเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นที่ตั้ง สามารถนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ใหม่ๆ สถานศึกษาสามารถสร้างโครงสร้างการทำงานเป็นทีมแบบคาบเกี่ยวเชื่อมโยงทำให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน

2. ให้อิสระในการทำงาน โดยสร้างขอบข่ายของงานที่สามารถรับผิดชอบตัวเองได้อย่างอิสระ สิ่งที่ต้องพิจารณาในการสร้างขอบเขตของงานคือ ความรู้ความสามารถและทักษะของครู ขอบเขตของงานจะกำหนดเป้าหมายและความสำเร็จเพื่อวัดความก้าวหน้าในกระบวนการทำงานของครูได้ ทั้งนี้สถานศึกษาต้องจัดให้มีการอบรม ให้ความรู้เพื่อฝึกฝนทักษะความรู้เชิงเทคนิคใหม่ๆ เช่น การวางแผนงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความเป็นผู้นำ การจัดทำงบประมาณเพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ พฤติกรรมที่แสดงออกได้อย่างอิสระภายใต้วัฒนธรรมของการกระจายอำนาจเป็นตัวกำหนดรูปแบบของร่างวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมของสถานศึกษา ขอบเขตของงานจะยืดหยุ่นได้ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารยังต้องตัดสินใจในด้านกลยุทธ์ ขณะที่ครูจะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น

3. การสร้างทีมบริหารตนเอง แทนที่ระบบการทำงานแบบลำดับขั้นด้วยการทำงานแบบบริหารด้วยตนเองและการทำงานเป็นทีม เมื่อครูได้รับการแบ่งปันข้อมูลและทราบการกำหนดขอบเขตแล้วจะต้องลดลำดับขั้นการบริหารลงและเพิ่มอำนาจการบริหารจัดการในแนวกว้างให้มากขึ้น ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับครูและทีมงาน การทำงานต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ การฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำและการส่งเสริมการเรียนรู้จะทำให้ครูสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ ทำให้บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนเป็นความกระตือรือร้น ทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ นอกจากการนำเสนอความคิดแล้วยังต้องมีการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติรวมถึงมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอีกด้วย

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการจัดการศึกษาตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีความเป็นองค์กรทางสังคมที่มีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน⁶⁸ ซึ่งต้องมีผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับครูหลายกลุ่ม ระดับของความมีอิทธิพลหรือความเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ตัวครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ

⁶⁸มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553), 173.

เช่น นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง ชุมชน เขตพื้นที่ การศึกษา เครือข่าย โรงเรียนและการให้ความหมายของครูแต่ละคน เมื่อครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ครูจะสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยความคิดและอุดมการณ์ของตนเอง ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการเห็นคุณค่าของงาน มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู ตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง ในฐานะเจ้าของงาน ซึ่งพื้นฐานเหล่านี้จะทำให้ครูเกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน ผลักดันให้ครูลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเท จนงานนั้นบรรลุเป้าหมาย พอสรุปได้ ดังนี้

ผู้บริหาร

หลักการสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจอยู่ที่ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษา ผู้บริหารมีบทบาทในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโดยการใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ สนับสนุนให้ครูเข้าถึงแหล่งอำนาจในสถานศึกษา สนับสนุนและให้การพัฒนาศักยภาพ รวมถึงการจัดหาปัจจัยต่างๆที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เปิดเผย รับฟังข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง⁶⁹ รวมถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจ หาเทคนิคหรือวิธีการที่ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุตามเป้าหมายเกิดงานที่มีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน จะช่วยลดภาระงานที่ทำของผู้บริหารลง ทำให้มีเวลาทุ่มให้กับงานอื่นเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะงานในด้านการวางแผน ช่วยพัฒนาความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับครู ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครูให้ได้มากที่สุด มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมโดยกระตุ้นให้ครูร่วมแบ่งปันสิ่งที่เขาสนใจ สร้างความรู้สึกที่รับผิดชอบในเป้าหมายของค์กรร่วมกัน มอบหมายงานที่ท้าทาย หลีกเลียงงานที่ยากๆ โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถประกอบการมอบหมายงานนั้นๆ ให้โอกาสให้ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของครูและผู้บริหารจึงต้องอาศัยการฝึกอบรมหรือการสอนงานเข้ามาช่วยเพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจ จะให้อำนาจมากน้อยแค่ไหนก็พิจารณาจากความสามารถในการทำงานและความเชื่อมั่นที่ผู้บริหารมีต่อครูโดยการประเมินผลงานที่ผ่านมาประกอบการตัดสินใจ รวมถึงผลกระทบทที่จะตามมา ถ้าตัดสินใจผิดพลาด ระดับอำนาจต่ำที่สุดที่เขาต้องมีเพื่อให้เขาทำงานได้อย่างสมบูรณ์ สร้างแนวทางที่ชัดเจนในการติดตามผลงาน การตรวจสอบ และรับผลสะท้อนกลับของการทำงาน มีวิธีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย รวมถึงการตั้งเป้าหมายและผลสำเร็จที่ชัดเจนเพื่อลดเวลาและ

⁶⁹ยุวธิดา ซาปัญญา, “การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา : การวิจัยทฤษฎีฐานราก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 46-47.

ทรัพยากรที่สูญเปล่า เพิ่มแรงจูงใจและความรับผิดชอบให้กับครู จัดหาทรัพยากรจากภายนอกหรือผู้ที่มีทักษะเข้ามาช่วยในการทำงาน ใช้แหล่งทรัพยากรภายนอกองค์กรเพื่อเติมเต็มตำแหน่งที่ว่างหรือถ่ายทอดความเชี่ยวชาญความรู้เฉพาะทางให้กับงาน ประเมินผลงานในหน่วยงานอย่างอิสระ ปราศจากการแทรกแซง เพื่อช่วยวางแผนระยะยาวและลดเวลาที่ใช้จ่าย ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ครูทุกคนทราบว่า ครูคนดังกล่าวจะมีอำนาจในงานนั้น รวมถึงสนับสนุนทรัพยากรและปัจจัยต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ การจัดทีมงานเพื่อการเรียนรู้ข้ามแผนกหรือหน่วยงาน สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจในการทำงาน⁷⁰ ให้อำนาจ ให้การสนับสนุนช่วยเหลือครูให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ รวมถึงช่วยแก้ไขปัญหาการทำงานของครู⁷¹ ในด้านของจิตใจ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอิสระ มีทัศนคติทางบวก มีพันธะสัญญาและความผูกพันร่วมกับครู มีการสร้างวิสัยทัศน์โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีการประเมินผลที่เหมาะสม ตรวจสอบได้⁷² มีการสื่อสารที่เปิดเผยม มีประสิทธิภาพ ให้ความรู้และข้อมูลต่างๆ กับครู สร้างความไว้วางใจ มีระบบการตอบแทนที่เหมาะสม สร้างความมั่นใจในการทำงาน จัดวางระบบการทำงานที่ชัดเจน สร้างความสามัคคีและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสม ให้อิสระ ส่งเสริมให้ครูได้แสดงออก⁷³ ทั้งนี้ต้องกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ สร้างทางเลือก ให้ครูควบคุมดูแลงานด้วยตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ เตรียมความพร้อมของครูโดยการกำหนดวิธีการทำงาน สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมที่เป็นกันเอง กระตุ้นให้ครูเกิด ความกระตือรือร้น เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้ความยุติธรรม ให้ความเชื่อถือ สร้างความเสียสละและความมีน้ำใจของทีมงาน สนับสนุน ช่วยเหลือ ชี้แนะการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ให้ครูทำงานที่ท้าทายความสามารถร่วมมือกันทำงาน ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะการทำงานในการกำหนด

⁷⁰ ยूरพร สุทธิรัตน์, องค์การเพื่อการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: แอคทีฟพริ้นท์, 2553), 239.

⁷¹ Thomas J. Sergiovanni, **The Principals: A Reflective Practice Perspective**, 6th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 2009), 136-137.

⁷² H.K. Hawks, "Empowerment of nursing education : concept analysis and application to philosophy learning and instruction" **Journal of Advance Nursing** 17, 5 (1992): 609-618.

⁷³ Paula M. Short and John T. Geer, **Leadership in Empowered Schools : Themes from Innovation Efforts**, 2nd ed. (New Jersey: Prentice Hall, 2002), 134-135.

เป้าหมาย วิธีการทำงานของทีมงานร่วมกันและลงมือปฏิบัติ⁷⁴ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับครูโดยเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็น มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของสถานศึกษา กระตุ้นครูให้เกิดการพัฒนาตน พัฒนางานโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี สร้างพลังอำนาจทางความคิด โดยเปิดโอกาสให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นในการทำงานพร้อมรับการตรวจสอบ⁷⁵ มอบกิจกรรมภาวะผู้นำบางอย่างให้ทำ ให้ความสำคัญประเมินความสามารถและศักยภาพของครู ให้งานที่ท้าทาย ให้อำนาจในการปฏิบัติงาน รวมถึงพัฒนาความแข็งแกร่งและการแสดงออกของครู โดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน⁷⁶ เช่นเดียวกับ อาภาพร สิงหาราช ที่ว่า ผู้บริหารต้องยกย่อง ยอมรับ กระตุ้นความกระตือรือร้นของครู เรียกประชุมให้ข้อเสนอแนะ ให้ความเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ สนับสนุนให้ครูปรับปรุงงานและสร้างความก้าวหน้าของตน ทั้งนี้ต้องมีการเตรียมความพร้อมของครู โดยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน สร้างสัมพันธภาพที่ดี เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความตระหนักในตนเอง สร้างความมั่นใจ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงออกถึงรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน กล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายความสามารถ⁷⁷ ผู้บริหารต้องมีความจริงใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ให้ออกาสครูได้รับและใช้อำนาจของเขา มีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบต่างๆให้เหมาะสม เช่น โครงสร้างการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม⁷⁸ สอดคล้องกับ บัวพันธ์ พิวทอง ที่ว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาตนเองและทีมงาน การเป็นแบบอย่างของการสอนและการทำงาน การมีส่วนร่วมในการพัฒนา เป็นผู้นำ

⁷⁴Blasé Joseph and Jo Robert, **Empowering teachers : what successful principals do** 2nd ed. (California : Sage, 2001),52-55.

⁷⁵F. Luthans, **Organization behavior** (Boston: McGraw-Hill, 2005), 41-43.

⁷⁶ชาญชัย อาจินสมาจาร, **ภาวะผู้นำในองค์กร** (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2550), 152.

⁷⁷อาภาพร สิงหาราช, “การพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูด้วยแนวคิดนีโอฮิวแมนนิสเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง” 2552, 32.

⁷⁸สุพานี สฤกษ์ฉวีวานิช, **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 306.

การเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญไปที่นักเรียน” สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แบรินคาโต (Brancato) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการสอนแบบเสริมสร้างพลังอำนาจของอาจารย์พยาบาลและความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ถึงพลังอำนาจกับบทบาทในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ฝ่ายบริหารมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน การจัดองค์การ การนำนโยบายไปปฏิบัติและการควบคุม รวมถึงการสร้างเครือข่ายการทำงาน มีการให้และรับข้อมูลข่าวสาร มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ กระตุ้นให้ครูค้นพบตนเองเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดย

1. การเป็นแบบอย่างที่ดี เช่น ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาทักษะการทำงานและทักษะต่างๆให้เกิดการยอมรับ ค้นพบตนเอง ทำตามค่านิยมหรือเจตคติของตนเองจนเกิดความมั่นใจในตนเอง เมื่อครูได้เห็นแบบอย่างที่ดีจะส่งผลให้ครูทำตาม

2. กำหนดแนวทางการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพร่วมกัน ใช้ความคิดและตัดสินใจในแบบชนะ-ชนะ จะทำให้ครูเข้าใจบทบาทและวิธีการที่จะต้องปฏิบัติ

3. ความเป็นพันธมิตรที่มีการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน กำหนดและบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

4. เสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเพื่อให้เกิดความรักในงานนั้น⁸⁰

สิ่งสำคัญของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้แก่ บทบาทและภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะการพัฒนาความสามารถของครูไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว ผู้นำต้องรู้จักครูและใช้รูปแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสมกับครูแต่ละคน ซึ่งต้องให้สอดคล้องกับระดับการพัฒนาของครูโดยนำมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ ดังนี้

1. การสั่งการ ใช้กับครูที่มีลักษณะพร้อมจะเรียนรู้ กระจือร้อน เป็นคนอยากรู้ อยากเห็น มองโลกในแง่ดี รู้สึกตื่นเต้นที่ได้ทำงาน ผู้บริหารต้องคอยบอก คอยกำหนดแบบแผนเป็นขั้นตอนให้ แล้วจึงให้เขาได้มีโอกาสทำงานจริงภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงต่ำ

⁷⁹บัวพันธ์ ผิวทอง, “รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), 85.

⁸⁰V. C. Brancato, “Psychological empowerment and use of empowering teaching behaviors among baccalaureate nursing faculty,” *Journal of Nursing Education* 46, 12 (2007): 537-544.

2. การแนะนำ ผู้บริหารยังคงต้องช่วยกำหนดและสั่งการต่างๆ มีการสนทนาโต้ตอบมากขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจ ผู้บริหารยังคงเป็นผู้ตัดสินใจในลำดับสุดท้ายเหมือนเดิม

3. การสนับสนุน ผู้บริหารต้องคอยให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ให้ความร่วมมือ ให้เขาเสี่ยงในสิ่งที่ไม่แน่ใจ

4. การส่งมอบ ผู้บริหารส่งมอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้และแก้ไขปัญหาต่างๆให้กับครุภายใต้ขอบเขตอำนาจของตน เสริมสร้างพลังอำนาจโดยให้ความไว้วางใจและให้อิสระ ขอมอบในความสามารถ จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้เขา ให้โอกาสเขาได้พัฒนาหน้าที่ของตนเอง ทั้งนี้ ผู้บริหารต้อง

4.1 มีความสามารถในการวินิจฉัย ผู้บริหารต้องทราบระดับทักษะและพัฒนาการของครู โดยพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานและความร่วมมือ การสื่อสาร การวางแผน การจัดการ การแก้ปัญหาและการทำงานเสร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การได้รับการฝึกอบรม การศึกษา ความสามารถและประสบการณ์ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ ถ้าได้รับการสั่งการหรือการให้คำแนะนำที่เหมาะสม ความร่วมมือจากความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ความสนใจ และความกระตือรือร้น

4.2 ใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมและมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์และตัวครู

4.3 มีความเป็นพันธมิตรในการปฏิบัติงาน ซึ่งความเป็นมิตรจะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ⁸¹

ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่การกระจายอำนาจ การเสริมสร้างพลังอำนาจจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าครูไม่มีทักษะและขาดความรู้ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องใช้รูปแบบผู้นำตามสภาพปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนี้

1. ใช้รูปแบบการจูงใจในการแก้ปัญหาเรื่องข้อมูลข่าวสาร ซึ่งผู้บริหารต้อง

1.1 ระบุผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่ต้องการ

1.2 กำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อลดช่องว่างระหว่างกรอบแนวคิดการกระจายอำนาจและความเป็นจริง

1.3 แบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อให้รู้ว่า สถานศึกษาอยู่ระดับใดและจะดำเนินการอย่างไรต่อไปในอนาคต

1.4 กำหนดบทบาทที่เชื่อถือได้

⁸¹Ken Blanchard, ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต, แปลจาก Leading At A Higher Level, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ: ไพบูลย์อ็อฟเซต จำกัด, 2550), 135-150.

- 1.5 จัดสรรข้อมูลข่าวสารที่ช่วยให้เข้าถึงหรือได้ข้อสรุปด้วยตนเอง
2. ใช้รูปแบบการแนะนำในการแก้ปัญหาส่วนบุคคล ผู้บริหารจึงต้อง
 - 2.1 จัดประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น
 - 2.2 ให้กำลังใจและความเชื่อมั่น
 - 2.3 อธิบายความจำเป็นและข้อมูลเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและความคาดหวังของสถานศึกษา
 - 2.4 จัดสรรทรัพยากรเพื่อช่วยแก้ปัญหาส่วนบุคคล เช่น เวลา เงิน
 - 2.5 เปิดโอกาสให้ครูได้ฝึกฝนทักษะใหม่ๆที่จำเป็น
3. ระยะเวลาที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและรู้สึกท้อแท้ใจ ผู้บริหารต้องใช้รูปแบบการแนะนำในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน โดย
 - 3.1 วางระบบการวางแผน ติดตามข้อมูลย้อนกลับและการประเมินผลให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2 กำหนดเวลาที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลง
 - 3.3 จัดการฝึกอบรมและฝึกสอนเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง
 - 3.4 ให้ความสนใจต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น รวมถึงการสร้างความรู้สึกดีๆ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา
4. ในช่วงการเปลี่ยนแปลงช่วงที่ 2 ใช้รูปแบบการแนะนำร่วมกับรูปแบบสนับสนุนการแก้ปัญหาเรื่องผลกระทบ
 - 4.1 มีการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ความสำเร็จ
 - 4.2 สร้างหลักการของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
 - 4.3 ร่วมมือกับครูเพื่อปรับโครงสร้างที่สนับสนุนการกระจายอำนาจ
 - 4.4 อำนวยความสะดวกในการแก้ไขปัญหาต่างๆ
 - 4.5 กระตุ้นให้ครูมีความพยายาม ต้องการบรรลุเป้าหมายการกระจายอำนาจ
5. ใช้รูปแบบสนับสนุนการแก้ปัญหาเรื่องความร่วมมือในช่วงสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลง โดย
 - 5.1 สร้างสายสัมพันธ์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครู
 - 5.2 กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างทีมงาน
 - 5.3 สนับสนุนเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงานของทีม
 - 5.4 กระตุ้นให้ครูกล้าเผชิญกับสิ่งที่ท้าทาย

6. ใช้รูปแบบการสนับสนุนร่วมกับรูปแบบส่งมอบอำนาจเพื่อแก้ไขปัญหาว่าครูจะปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบอย่างไร โดย

6.1 สนับสนุนให้ปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมโดยทีมงานอย่างต่อเนื่อง

6.2 กระตุ้นให้ครูแต่ละคนเกิดความท้าทายสถานภาพเดิมอยู่เสมอ

6.3 กระตุ้นให้ครูแต่ละคนปลดปล่อยความรู้และประสบการณ์ที่ตนเองมีอย่างเต็มที่ ผู้บริหารต้องจัดวางคนให้ตรงกับงานและการบริหารเพื่อให้มีผลงานที่ดียิ่งขึ้น

รูปแบบในการนำและลักษณะของผู้นำจะมีความแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ดังนี้

1. แบบชี้แนะ จะมีความคิดแบบเบ็ดเสร็จเพื่อให้ครูสามารถนำไปปฏิบัติและลงมือทำได้ทันที ต้องการผลลัพธ์ที่รวดเร็ว มีการติดตามการทำงานอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับสถานการณ์ กับชั้น เพราะต้องใช้ประสบการณ์และการตั้งการที่ชัดเจน ลักษณะงานต้องชัดเจน ผิดพลาดไม่ได้ ครูยังขาดประสบการณ์ในการตัดสินใจ

2. แบบโน้มน้าวให้เห็นภาพอนาคต ผู้นำลักษณะนี้จะชี้ชวนให้เห็นความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและความท้าทายที่รอข้างหน้า ผู้นำจะต้องได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ลักษณะของงานต้องมีแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ที่มีความชัดเจนและเป็นงานที่น่าสนใจ ครูทำตามแนวทางของผู้นำ ซึ่งผู้นำต้องสามารถรวบรวมประเด็นต่างๆ รวมถึงมุมมองของผู้อื่น ให้สามารถนำมาโน้มน้าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดลำดับการพูดเพื่อเชื่อมโยงให้เห็นความสำคัญและหาวิธีการสื่อแบบเรื่องเล่าเร้าพลัง เพื่อทำให้ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ

3. ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์และมุ่งสร้างความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมจะให้ความสำคัญกับมิตรภาพในการทำงาน รักความสามัคคี ขจัดความขัดแย้ง ใช้ในสถานการณ์ที่มีความอ่อนไหวจนเกิดความเข้าใจที่ผิดพลาด ลักษณะของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ครูต้องการคำแนะนำ ผู้นำต้องสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ในทีมเป็นระยะๆ

4. ผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกคน ต้องการให้ทุกคนได้แสดงออกทางความคิดและการลงมือทำ ซึ่งต้องใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่ชัดเจนแต่ไม่วิกฤต ลักษณะของงานต้องใช้ความรับผิดชอบร่วมกัน สามารถดำเนินงานได้อย่างหลากหลาย ต้องการความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจจึงจะสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกัน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Style) จะส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วม ให้ความไว้วางใจ ลูกน้อง แบ่งปันข่าวสารและเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ครู⁸²

⁸²สุพานี สฤทธิวานิช, “การให้อำนาจ (Empowerment),” วารสารทรัพยากรมนุษย์ 2, 2 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2549): 19-31.

5 ผู้นำที่แสดงตนเป็นต้นแบบ (Role Model) สอนให้ครูทำงานตามรูปแบบของตนและให้ครูยึดถือเป็นแบบอย่างในการทำงาน ใช้ในสถานการณ์ที่สถานศึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการทำงานที่สอดคล้องกัน ลักษณะของงาน มีมาตรฐานสูง ต้องการความเป็นเลิศ ผู้นำและผู้ตามต้องมีความรู้เท่าๆ กัน ผู้นำต้องมีความรู้สูง ชอบที่จะทำงานด้วยตนเอง การนำรูปแบบนี้ผู้นำต้องมั่นใจว่า อ่านสถานการณ์บุคคล ภารกิจได้ชัดเจน และเลือกใช้ได้เหมาะสม

6 ผู้นำที่ใช้การสอนและแนะนำงานเพื่อให้ครูสามารถต่อยอดความคิด รู้จักปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ใช้ในสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันในเรื่องคุณภาพและความคิดเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ลักษณะงานต้องชี้แจง ทำความเข้าใจความเป็นไปเป็นมา ครูต้องเข้าใจและเต็มใจที่จะพัฒนาศักยภาพ ผู้นำต้องมีประสบการณ์สูง เป็นที่ยอมรับ มีทักษะในการถ่ายทอดและสื่อความ วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของครูเป็นรายบุคคล เข้าใจกระบวนการและวิธีการติดตามผล สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นระยะๆ อย่างเหมาะสม⁸³

การเสริมสร้างพลังอำนาจจะประสบความสำเร็จได้ คนในสถานศึกษาต้องมีความเชื่อทัศนคติและแนวทางการทำงานเหมือนกัน การเสริมสร้าง “มโนภาพแห่งตน” เพื่อให้ครูสามารถเชื่อมโยงความเชื่อของตนให้เป็นไปในแนวเดียวกับความเชื่อในการพัฒนาสถานศึกษาจึงมีความสำคัญ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. สร้างงานที่ทำหาย เพราะงานที่ทำหายจะทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น ทำให้เกิดความผูกพันและคิดบวก
2. ให้อิสระในการทำงาน โดยไม่ต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด
3. มีการนิเทศ กำหนดเวลาในการทบทวน ให้ข้อคิดเห็นและการแสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
4. การให้ความเคารพในการแสดงความคิดเห็นของครูและตั้งใจฟัง
5. การให้ความอบอุ่น ทำให้เขารู้สึกมั่นคง มีความสำคัญ
6. การมอบหมายงานตามระดับประสบการณ์และทักษะของครู เมื่อทำงานประสบความสำเร็จ ครูจะตระหนักและรับรู้ถึงความสำเร็จทั้งของตัวเองและสถานศึกษา

⁸³จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, บริหารคนเหนือตำรา 2 (กรุงเทพฯ: ดับบลิวพีเอสประเทศไทย, 2554), 24-86.

7. การคาดหวังในทางบวก เมื่อครูรับรู้ว่าคุณบริหารรู้สึกว่าเขาทำงานดี มีความสามารถ ก็จะเป็นแรงจูงใจที่ดีที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง⁸⁴

ในการดำเนินงานของสถานศึกษา ต้องตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้ได้มรร้อย กล่าวคือ งานต้องมีคุณภาพ ไม่มีข้อผิดพลาด ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ครูทำงานที่มีคุณภาพและสมบูรณ์ แบบ มีความถูกต้อง เป็นแบบอย่างในการทำงาน ให้มีความสำคัญกับงานที่ครูทำ โดยเฉพาะงานที่มี คุณภาพเหนือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารที่ดีต้องมีระดับความสามารถทางอารมณ์สูง (High Levels of Emotional Intelligence or Emotional Quotient) เพราะจะสามารถควบคุมตนเองได้ดีกว่าสภาวะ ที่มีความกดดัน มีเทคนิคในการจูงใจ สร้างความไว้วางใจให้ครูทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สิ่งสำคัญคือ วุฒิภาวะทางอารมณ์ มีการตัดสินใจที่ดี อดทน อดกลั้น สามารถควบคุมอารมณ์ของ ตนเองได้ รู้จักตัวเอง (Self-awareness) มีวินัยกับตนเอง (Self-regulation) การจูงใจ (Motivation) ความเข้าอกเข้าใจ (Empathy) และทักษะการอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่นในสังคม (Social Skill) รวมถึง ทักษะในการจัดการความขัดแย้งของครูในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผน คาดการณ์ล่วงหน้า ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและทิศทางให้กับสถานศึกษา สิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยความศรัทธาที่ครูมีต่อผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพัฒนาผู้นำ ใหม่ให้เกิดขึ้น เพื่อให้ทำหน้าที่พัฒนาและนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติงาน ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถ ประสานงานและมีการสื่อสารที่ดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการเป็นผู้นำและสมาชิกที่ดี ในทีม มีเทคนิคในการรักษาครูที่มีคุณภาพ วางคนให้เหมาะสมกับงาน มีความรู้ ความเข้าใจงานที่ทำ มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สำคัญ ต้องหมั่นฝึกอบรมและพัฒนาหาประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อนำ สถานศึกษาสู่การเรียนรู้⁸⁵ การบริหารงานในสถานศึกษา สิ่งสำคัญ คือ ความหลากหลายของคน ซึ่งผู้บริหารต้องบริหารคนที่มีความแตกต่างกันทั้งอายุและความสามารถ ผู้บริหารต้องเป็นตัวกลาง ในการประสานงาน ต้องเปิดใจรับฟังความคิดของครูรุ่นใหม่ (Gen X) เป็นคนจริงจังในงาน คิดอย่าง เป็นระบบ มีบทบาทในฐานะครู การเป็นพี่เลี้ยงในการสอนงาน ที่สำคัญต้องเข้าใจและเคารพใน วิถีชีวิต ค่านิยมและวิถีคิดที่แตกต่างของครูรุ่นใหม่⁸⁶ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร คือ

⁸⁴Tracy Brian, **เคล็ดลับจูงใจคน**, แปลจาก Success Library, แปลโดย นวพันธ์ ปิยะวรรณกร (กรุงเทพฯ: ทักษะพิบลีเคชั่น, 2559), 15-186.

⁸⁵สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะความเป็นผู้นำ** (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550), 331-341.

⁸⁶จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, **บริหารคนเหนือตำรา 2** (กรุงเทพฯ: ดับบลิวพีเอส ประเทศไทย, 2554), 24-86.

1. สร้างความตระหนักรู้ (Aware) มีความรอบรู้ ตระหนักถึงภาระหน้าที่และบทบาทในการเป็นผู้นำ
2. ขวนขวายที่จะเรียนรู้ (Acquire) โดย
 - 2.1 เรียนรู้จากความรับผิดชอบที่กว้างหรือสูงขึ้น
 - 2.2 เรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลต้นแบบ
 - 2.3 เรียนรู้จากความยากลำบาก
 - 2.4 เรียนรู้จากการอบรมสัมมนา
3. การลงมือพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเอง (Action) รู้จักหาแหล่งและวิธีที่จะเพิ่มทักษะความเป็นผู้นำ โดย
 - 3.1 พัฒนาคณะให้เป็นผู้ที่จริงจังและวางตนให้เหมาะสม
 - 3.2 พัฒนาคณะให้เป็นผู้ที่ Coach ที่ดี
 - 3.3 พัฒนาการสร้างเครือข่าย⁸⁷

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เอลลิส (Ellis) ที่ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะและกลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและแนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จของผู้บริหารของสถานศึกษา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสานเพื่อให้ทราบปัจจัยหลักในด้านคุณลักษณะและกลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูที่ส่งผลต่อความรู้สึกของตนเอง ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ที่มีผลการบริหารงานดี มีโครงสร้างที่ประสบความสำเร็จอย่างน้อย 4 ปี จำนวน 3 คน โดยใช้คำถามปลายเปิดกับครูในเรื่องคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูรวมถึงการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพความเป็นมืออาชีพและผลกระทบของการปฏิบัติงานการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนโดยการฝังตัวในสถานศึกษา เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและการมีส่วนร่วมที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ในส่วนของผู้บริหารต้องเป็นตัวแบบที่ดี มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างความผูกพัน ความเป็นมิตรให้ครูเกิดความรักในการทำงาน มีความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเป็นนักสื่อสารที่ดี เป็นผู้ให้คำปรึกษา เป็นผู้ประเมินผลงานที่เป็นธรรม เป็นครูฝึกสอนที่ดี เป็นที่ปรึกษา รวมถึงมีทักษะการบริหารงาน⁸⁸ สอดคล้องกับ รัตนจำเริญ เพชรแก้ว ที่ว่า ผู้บริหารควรมีทักษะที่หลากหลาย ทั้งในด้านการเป็นสมาชิกของทีม การเป็นผู้นำรวมถึงทักษะในการปรึกษาหารือและการประชุม เช่น

⁸⁷ เรื่องเดียวกัน, 57-60.

⁸⁸ Cailin Patrice Ellis, “Empowering Teachers: Characteristics, Strategies, and Practices of Successful Principals” (Ed.D. dissertation, in Educational Leadership of University of Nevada, Las Vegas, 2012).

ทักษะในการฟัง การมีส่วนร่วม การยกย่องและการเห็นคุณค่า ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการสอนงาน เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นที่ปรึกษาหรือผู้ตัดสินใจในองค์กร นอกจากนี้ทักษะยังต้องมีทักษะสำคัญอื่นๆ เช่น การใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา การมีเทคนิคและรูปแบบการประชุม การมีความสามารถในการสื่อสารที่ดี⁸⁹ ผู้บริหารต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการ รู้จักบทบาทหน้าที่การทำงานของทีมงาน มีภาวะผู้นำ มีศิลปะในการจูงใจคน ให้ความรู้และสอนงาน มีทักษะในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย มีความสามารถในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การบริหาร โครงการและแผนปฏิบัติงาน มองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ⁹⁰ ผู้บริหารต้องขับเคลื่อนงานไปสู่เป้าหมาย โดยใช้บทบาทในฐานะผู้นำและผู้บริหาร

ในฐานะผู้นำต้องสร้างและสนับสนุนความเป็นทีม มีพันธะสัญญาร่วมกัน ในทีมงาน เป็นแบบอย่างที่ดี โดยทำตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ที่ตั้งไว้ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและสร้างนวัตกรรมได้ ตรวจสอบการดำเนินการตามเป้าหมายและรับรู้ความสำเร็จร่วมกัน

ในฐานะผู้บริหารต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่งเสริมให้การอบรมและเพิ่มบทบาทหน้าที่ของครู ให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทีมงานบริหารงานได้อย่างอิสระ งานมีความยืดหยุ่น ทำให้ทุกคนทราบถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น ผู้นำต้องสร้างกระบวนการในการพัฒนาและเชื่อมรวมองค์กรให้เป็นหนึ่ง โดยมีความรู้และเข้าใจกระบวนการหลักของสถานศึกษา ประยุกต์ใช้ทักษะทั้งในเชิงสังคมและเชิงเทคนิคในการเพิ่มผลผลิตหรือสร้างนวัตกรรมองค์กร สร้างความรู้สึกรับรู้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ใช้ระบบให้รางวัลที่เหมาะสม⁹¹ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความตั้งใจจริงในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการตัดสินใจซึ่งอาจทำให้ตัวผู้บริหารรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจน้อยลงและการควบคุมตัวเองของผู้บริหารไม่ให้เข้าไปแทรกแซงการทำงานของครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยเฉพาะกรณีที่ผู้บริหารมองว่าครูมี

⁸⁹รัตนจำเรียง เพชรแก้ว, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 87-88.

⁹⁰ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2558), 234-237.

⁹¹สุดา สุวรรณภิรมย์, **The Leadership ภาวะผู้นำ** (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์, 2551), 88-92.

ความสามารถไม่เท่ากับตน ก่อนการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารต้องพิจารณาคุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับมอบอำนาจควบคู่ไปด้วยว่า มีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองมากน้อยเพียงใด หากเป็นงานที่ตรงกับสายงานและคลุกคลีอยู่กับงานมากพอสมควร มีผลงานเป็นที่ยอมรับ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้เขาตัดสินใจมากขึ้นก็จะเกิดผลดี การเปิดโอกาสให้เขามีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องทั้งความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ ความสามารถในการตัดสินใจรวมถึงทักษะการเป็นผู้นำเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการรับมอบอำนาจในการตัดสินใจที่เพิ่มขึ้นในอนาคต⁹² ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีปัญหา การทำงานที่ไม่สอดคล้องกันเพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาร่วมกัน รวมถึงการสื่อสารและประสานความร่วมมือที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา⁹³ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องให้ความไว้วางใจกับครู เป็นพี่เลี้ยงและเป็นผู้สอนเพื่อช่วยให้ทีมทำงานสำเร็จตามที่ต้องการ มีเครื่องมือวัดความสำเร็จของการเสริมสร้างพลังอำนาจ⁹⁴ สอดคล้องกับงานวิจัยของกษม โสมศรีแพง ที่ว่า ผู้บริหารต้องให้อิสระภาพในการทำงาน มีการมอบหมายงาน ให้การมีส่วนร่วม สร้างทีมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับ สร้างขวัญกำลังใจ สร้างบรรยากาศในการทำงาน การยอมรับ ยกย่อง การให้รางวัล ให้โอกาสในการเรียนรู้ ให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจและการยอมรับข้อผิดพลาด⁹⁵ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คณิต เขียววิชัย ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเชื่อว่า เมื่อมีการเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้⁹⁶ การเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้ครู

⁹² เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, “ได้เวลา Empowerment” วารสาร สอท. = Industry Focus 15, 86 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2549): 95 – 97.

⁹³ สุดา สุวรรณภิรมย์, **The Leadership ภาวะผู้นำ** (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์, 2551), 88-92.

⁹⁴ อภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, **10 วิธี มอบอำนาจ กลยุทธ์พัฒนาดาวเด่น**, เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9530000094689>

⁹⁵ กษม โสมศรีแพง, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554), 85.

⁹⁶ คณิต เขียววิชัย, “การเสริมสร้างพลังอำนาจให้คณาบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 108-109.

1. เกิดความรู้สึกที่ก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างองค์กรกับองค์กรที่ใหญ่กว่า
2. สามารถพัฒนาและเกิดการเรียนรู้งานใหม่ๆ เมื่อมีโอกาส
3. ความรู้สึกถึงความเป็น “ครอบครัว” ความผูกพันที่ได้มาจากการมีเป้าหมายร่วมกัน
4. ให้ความสำคัญกับคุณค่าและความสนุกสนานในการทำงาน ผู้บริหารต้องยอมรับจุด

แข็งของบุคลากร ยกย่อง ยอมรับด้วยใจที่เปิดกว้าง เสริมแรงอย่างถูกกาลเทศะซึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจรวมทั้งพัฒนาความซื่อสัตย์ ความผูกพันของครูได้ง่ายในระยะยาว⁹⁷ ผู้บริหารต้องเปิดเผยและให้โอกาสครูในการเข้าถึงข้อมูลตามแนวคิดการบริหารงานแบบเปิดเผยข้อมูล (Open Book Management)⁹⁸ มีความมั่นใจว่างานจะสำเร็จเมื่อครูได้รับอำนาจและใช้อำนาจนั้นในงานของเขาได้อย่างเต็มที่ ครูจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) และทุ่มเทเพื่องานนั้น ผู้บริหารควรกำหนดกรอบหรือขอบเขตของการใช้อำนาจ มีวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และภารกิจองค์กรอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) มีการติดตามงานและความรับผิดชอบของครู ทั้งนี้ควรสร้างความเข้าใจในความสำคัญและผลกระทบของงานตนที่มีต่องานอื่นเพื่อจะได้ระมัดระวังและใช้อำนาจตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ในส่วนของรางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนควรพิจารณาจากผลการดำเนินงานโดยรวมของสถานศึกษามีใช้พิจารณาในระดับของปัจเจกบุคคล เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูช่วยกันทำงานไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) และเกิดประโยชน์กับสถานศึกษาเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นนักแก้ปัญหาให้ความเท่าเทียมกับลูกน้อง วัดคนจากผลการปฏิบัติงาน มีกลยุทธ์ในการจัดการกับความขัดแย้งอย่างมีอาชีพ การวางตัวเป็นกลาง ทำให้เกิดความปรองดอง เข้าใจและอภัยซึ่งกันและกัน เน้นวิธีการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งที่ดีที่สุด พุดคุยเป็นการส่วนตัวแบบเปิดเผย เพื่อให้ครูยอมรับปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรมที่มีผลต่อการทำงาน การสร้างผู้นำและกระตุ้นให้ครูพัฒนาความสามารถให้โอกาสในการทำงานอย่างเท่าเทียม มอบหมายงานให้ทำให้เกิดความท้าทาย⁹⁹

⁹⁷ชาลซ์ชัย อัจฉินสมาจาร, *ภาวะผู้นำในองค์กร* (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2550), 150-151.

⁹⁸สุพานี สฤณีวานิช, “การให้อำนาจ (Empowerment) ม” *วารสารทรัพยากรมนุษย์* 2, 2 (พฤษภาคม-มีนาคม 2549): 19-31.

⁹⁹เฉลิมมานย์ รัตนพงศ์ตระกูล, *วิธีทำให้ 1 คนทำงานให้คุณ 10 เท่า* (กรุงเทพฯ: ทักษะบัณฑิต, 2559), 14-188.

ตัวครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นหลักการพื้นฐานของการจัดการโดยการมอบงานหรือโครงการใดโครงการหนึ่งให้ผู้รับมอบเป็นผู้ปฏิบัติงานแทนตน โดยมีพันธะสัญญาว่าจะต้องทำงานนั้นให้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งนอกจากจะโอนภาระหน้าที่ไปให้ผู้ปฏิบัติงานแล้วยังโอนความรับผิดชอบไปให้ด้วยเพื่อรักษามาตรฐานการทำงาน¹⁰⁰ ครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับตนเองด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ เห็นคุณค่าในตนเองและงาน ตระหนักถึงหน้าที่และความสำคัญของตนเองในฐานะเจ้าของงาน รักและศรัทธาในวิชาชีพครู สิ่งเหล่านี้จะทำให้ครูทำงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทการทำงานจนบรรลุเป้าหมาย เกิดความรักและมีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น คุณลักษณะสำคัญของครู ได้แก่

1. ปัจจัยที่อยู่ภายในตัวครู ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์และเป้าหมายในตนเอง ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดให้ครูทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ประกอบด้วย

1.1 ความเชื่อ (beliefs) ความเชื่อมั่นในการทำงานจะทำให้ครูเกิดความคิด การวางแผน การแก้ไขปัญหา การจัดการ มองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแง่บวก มั่นใจในการแก้ไขปัญหา

1.2 ค่านิยม (value) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของครูและสถานศึกษา

1.3 ประสบการณ์ (experience) เป็นประสบการณ์ที่เกิดจากประสบการณ์จริงที่ผ่านมาและการศึกษาแนวทางจากแหล่งอื่นซึ่งจะช่วยให้เกิดการควบคุมและแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 เป้าหมายในตนเอง (determination) การมีเป้าหมายจะทำให้ครูมีพลังที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จเพื่อไปสู่เป้าหมายของตนที่ตั้งไว้¹⁰¹ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ

2. “มโนภาพแห่งตน” มโนภาพแห่งตนเป็นโครงสร้างความเชื่อหรือระบบคุณค่าของตัวบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบมาจากอารมณ์ ประสบการณ์ การตัดสินใจ การศึกษา และเหตุการณ์ในชีวิตเป็นตัวกำหนดและมีอิทธิพลต่อสมรรถนะหรือความสามารถของคน รวมถึงพฤติกรรมและผลงานซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากโลกภายในบุคคลนั้นเสียก่อนและสร้างความเชื่อมโยงให้เข้ากับวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินการของสถานศึกษา “มโนภาพแห่งตน” สร้างมาจาก

¹⁰⁰Thomas L. Brown, เทคนิคการมอบหมายงาน, แปลจาก Delegating Work, แปลโดย นิสิต มโนตั้งวอร์พันธุ์ (กรุงเทพฯ: แอคทีฟพริ้นท์ จำกัด, 2552), 1-50.

¹⁰¹C. H. Gibson, “A concept analysis of empowerment,” **Journal of advance nursing** 16 (1991): 354-361.

2.1 อุดมคติส่วนบุคคล (self-ideal) หรือสิ่งที่บุคคลปรารถนาที่จะเป็น เป้าหมาย ความหวังและอุดมคติในโลกของการทำงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากค่านิยม จากการเป็นแบบอย่าง ของผู้ร่วมงานในระดับอาวุโสและวัฒนธรรมสถานศึกษา

2.2 ภาพลักษณ์ส่วนบุคคล (self-image) ได้รับอิทธิพลจากวิธีที่คนปฏิบัติต่อเราเมื่อ ถูกปฏิบัติราวกับว่าพวกเขามีคุณค่า มีความสำคัญและได้รับความเคารพ พวกเขาจะมองตนเองใน ทางบวก ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

2.3 ความภาคภูมิใจในตนเอง (self-esteem) การสร้างสิ่งแวดล้อมของความภาค ภูมิใจในตนเองจะกำหนดระดับพลังงาน พลังชีวิต ความกระตือรือร้นและความมั่นใจในตัวเองเป็น แบบวงกว้าง เกิดการสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานและทีมงานที่มีสมรรถนะสูง¹⁰² นอกจาก ความรู้ความสามารถแล้ว ครูต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (EQ) มีความต้องการการยอมรับนับถือ (Self Esteem) มีความต้องการความสำเร็จสูง (Need for Achievement) เชื่อมั่นในความสามารถของ ตนเอง (Self-efficacy) เชื่อในการควบคุมชะตาชีวิตของตน (Internal locus of control)¹⁰³

3. ครูต้องมีทักษะทางความคิด

เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ครูต้องตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง สิ่ง สำคัญที่ครูต้องมีคือ “ทักษะทางความคิด” ทักษะทางความคิดจะช่วยให้การตัดสินใจในการทำงาน ประสบความสำเร็จ สถานศึกษาเกิดการพัฒนา ผู้บริหารต้องสรรหาและพัฒนาครูให้มีทักษะทาง ความคิด ซึ่งมี 5 ทักษะ ได้แก่

3.1 ทักษะการเชื่อมโยง (Associating) ควรสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองและเข้าใจความเชื่อมโยงของงาน สร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย ซึ่งจะขับเคลื่อนไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ได้

3.2 ทักษะการตั้งคำถาม (Questioning) ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างในการตั้งคำถาม มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ถามและเปิดใจรับฟัง สนับสนุนให้มีการพูดคุย ตอบคำถาม

3.3 ทักษะการสังเกต (Observing) ฝึกการสังเกตเชิงวิเคราะห์ ฝึกการกระตุ้นให้เกิด ความอยากรู้

3.4 ทักษะการทดลอง (Experimenting) สนับสนุนให้ทำการทดลองใหม่ๆ

¹⁰²Tracy Brian, *เคล็ดลับจูงใจคน*, แปลจาก Success Library, แปลโดย นวพันธ์ ปิยะวรรณกร (กรุงเทพฯ: ทักษะบุคลิกศาสตร์, 2559), 15-186.

¹⁰³สุพานี สฤกษ์วานิช, “การให้อำนาจ (Empowerment),” *วารสารทรัพยากรมนุษย์* 2, 2 (พฤษภาคม-มีนาคม 2549): 19-31.

3.5 ทักษะการมีเครือข่ายสัมพันธ์ (Networking) เพื่อเปิดมุมมองของตน¹⁰⁴

หัวใจสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การทำให้ครุมีส่วนร่วมในการวางแผน และการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (Involvement of the workforce) การมีส่วนร่วมของผู้ให้และรับบริการ (Involvement of customers and suppliers) ซึ่งจะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพงาน มีการสื่อสารอย่างทั่วถึงและเปิดเผย (Full and open communication) ครุทุกคนได้รับทราบข้อมูลที่ต้องการ ทราบแนวทางและทิศทางของ การปฏิบัติงานที่ทำให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา¹⁰⁵ ซึ่งต้องพัฒนาคุณลักษณะครุ ดังนี้

1. ครุต้องมีความตระหนักรู้ด้วยตนเอง
2. ศึกษา ค้นคว้า เสริมสร้างความรู้ความสามารถทักษะ ประสิทธิภาพในการทำงาน
3. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
4. มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน¹⁰⁶

ผู้บริหารต้องเรียนรู้และรู้จักครุที่มีความแตกต่างกันในแต่ละรุ่น และทำความเข้าใจ ความคาดหวัง ค่านิยม วิถีชีวิตและแรงจูงใจของครุเหล่านั้น รวมถึงประสานและสร้างความสัมพันธ์ ใ้กับครุที่มีความแตกต่างกันให้ทำงานร่วมกันได้ ครุใน Gen X มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ชอบ แสดงความสามารถ จึงต้องให้งานที่ท้าทาย มีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทำ งานเพราะคนรุ่นนี้จะมีความสนใจที่หลากหลาย มีความกระตือรือร้น เมื่อมีการมอบหมายงานต้อง บอกภาพรวม ความสำคัญและเหตุผลของงานนั้นๆ เพื่อจะได้มีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทสำคัญ ต่องานดังกล่าว การใช้อารมณ์ความรู้สึกกับครุรุ่นใหม่ในการสร้างความผูกพันมีบทบาทที่สำคัญ เพราะเขาจะรับรู้ถึงการยอมรับ เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนุก สนาน มีชีวิตชีวา ครุที่ดีเมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วจะเรียนรู้วิธีการ ยอมรับความรับ

¹⁰⁴จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, *บริหารคนเหนือตำรา 2* (กรุงเทพฯ: ดับบลิวพีเอส ประเทศไทย, 2554), 134-143.

¹⁰⁵D. C .Kinlaw, *The practice of empowerment* (Hampshire England: Gower, 1995), 26-35.

¹⁰⁶ชาญชัย รัตนสุทธิ, “การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครุด้วยกระบวนการเสริมสร้าง อำนาจใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 4” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิ บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2552), 113.

ผิดชอบ การวางแผนงานและการขอความร่วมมือจากผู้อื่นทำให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง¹⁰⁷ มีความรู้ และทักษะใหม่ๆ นำผลงานมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างงานขึ้นไป เกิดการ ได้รับความสามารถของตน มีภาวะผู้นำ ภาคภูมิใจในตนเอง¹⁰⁸ เมื่องานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้นลง ครุจะมีความกล้า รู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน มีอิสระในการทำงาน เกิดความมั่นใจและสามารถทำงาน ร่วม กับบุคคลอื่นได้¹⁰⁹ สถานศึกษาต้องพัฒนาครูที่มีศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ การพัฒนาครูกลุ่มนี้ไม่ควรมุ่งเน้นไป เพียงแค่การฝึกอบรมเท่านั้น การพัฒนาต้องมีกลยุทธ์สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของ สถาน ศึกษาเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations)¹¹⁰ สิ่งสำคัญที่ทำให้ งานมีคุณภาพคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสรรหาคนเข้ามาทำงาน¹¹¹ การคัดเลือกคนเพื่อ พัฒนาใช้กระบวนการสรรหา (SWAN) ได้แก่ S (smart) ฉลาดคนเก่ง คนฉลาด W (work hard) หาค คน ตั้งใจทำงาน ทำงานหนัก A (ambitious) ความทะเยอทะยาน เพราะคนทะเยอทะยานจะมีความตั้งใจ และกระตือรือร้นเพื่อการฝึกอบรมเพิ่มเติม และเรียนรู้งาน รวมถึงสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง และ N (nice) ความชื่นชม ความเป็นมิตร¹¹² หลังการคัดเลือกคนเข้าทำงานแล้ว ผู้บริหารต้อง มอบหมายงานที่ทำทาย การมอบหมายงานให้เป็นจำนวนมากตั้งแต่วันแรกของการทำงานจะทำให้

¹⁰⁷ ยุธพร ศุภรัตน์, *องค์กรเพื่อการเรียนรู้* (กรุงเทพฯ: แอคทีฟพรีนท์, 2553), 239.

¹⁰⁸ ประวิต เอรารวรรณ์, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548), 48.

¹⁰⁹ อาภาพร สิงหาราช, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครู ด้วยแนวคิดนีโอฮิวแมนนิสเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น ศูนย์กลาง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 40.

¹¹⁰ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, *10 วิธี มอบอำนาจ กลยุทธ์พัฒนาดาวเด่น*, เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9530000094689>

¹¹¹ ชัชวาล วรวงศ์ศุภทัต, *คัมภีร์สร้าง “คนเก่ง” คู่องค์กร ด้วย HR มืออาชีพ* (กรุงเทพฯ: แสบปี๊วค, 2556), 170.

¹¹² Tracy Brian, *เคล็ดลับจูงใจคน*, แปลจาก Success Library, แปลโดย นวพันธ์ ปิยะวรรณกร (กรุงเทพฯ: ทักษะพิบลีเคชั่นส, 2559), 15-186.

ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาและเป็นคนที่ยั่งยืนแข็ง รวมถึงการเพิ่มงานให้รับผิดชอบอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จะกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น เกิดความท้าทายและกลายเป็นคนที่ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี การคัดเลือกคนจะสะท้อนการกำหนดเป้าหมายรวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร¹¹³

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา เช่น นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชนซึ่งจะเป็นผู้ตัดสินใจนำบุตรหลานเข้ามาเรียน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คนกลุ่มนี้มีบทบาทในการกระตุ้นให้ครูและผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญและแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจกับนักเรียนซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้า รวมถึงการจัดการศึกษาให้เหมาะสม สอดคล้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียน มีส่วนในการสนับสนุนการทำงานของครูในรูปแบบต่างๆ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานในสถานศึกษา เพราะเมื่อเกิดการทำงานร่วมกัน ครูจะเกิดกำลังใจและมีแรงจูงใจในการทำงานเมื่อได้รับการยอมรับนับถือ ความเคารพศรัทธาจากชุมชนและสังคม การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัณฑิต ชุนสิทธิ์ ที่ว่า เมื่อสถานศึกษาและชุมชนมีความร่วมมือร่วมกันจะทำให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนา ทั้งนี้ สถานศึกษาสามารถให้การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย 1) ให้ความสำคัญและสร้างความตระหนักในหน้าที่ รวมถึงบทบาทหน้าที่ในการเข้าไปทำให้งานประสบความสำเร็จ สร้างความเข้าใจในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเรียนรู้จากข้อเท็จจริงและประสบการณ์ต่างๆแก่คณะกรรมการสถานศึกษา 2) มีการสร้างพันธะสัญญาร่วมกัน ใช้การสนทนากลุ่ม ระดมสมอง ร่วมอภิปรายเพื่อหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน 3) วางแผน ควบคุมไปสู่การปฏิบัติ มีแผนปฏิบัติการ รับรู้ ให้ข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของสถานศึกษา 4) สนับสนุนการแสวงหาความรู้ความสามารถและทักษะจากการศึกษาทุกรูปแบบ 5) สนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษามีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 6) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นต่อสถานศึกษา ตั้งใจทำงานอย่างเต็มใจ และ 7) การมีทัศนคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วมกับสถานศึกษา ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ ได้แก่ ความตระหนัก ความผูกพันที่ตกลงร่วมกัน การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ความไว้วางใจ ความคิดใน

¹¹³ Thomas L. Brown, เทคนิคการมอบหมายงาน, แปลจาก Delegating Work, แปลโดย นิธิติ มโนตั้งวรพันธุ์ (กรุงเทพฯ: แอคทิฟพริ้นท์ จำกัด, 2552), 1-50.

เชิงบวก การศึกษาและความคาดหวัง¹¹⁴ เช่นเดียวกับผู้เรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ คอสตา (Costa) เกี่ยวกับรูปแบบการใช้โปรแกรมประเมินประสิทธิภาพ โรงเรียนโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและความสำเร็จของนักเรียน การประเมินผลโปรแกรมเกิดขึ้นจากการวิจัยแบบกลุ่มสำหรับโรงเรียนที่มีนวัตกรรมใหม่เป็นครั้งแรกทำให้เกิดการเปลี่ยนกรอบแนวคิดโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ การปรับปรุง การประสานการทำงานร่วมกันกับครู การให้อำนาจกับครูและความสำเร็จของนักเรียนโดยสำรวจความคิดเห็นและเก็บข้อมูลการให้อำนาจกับครูและความสำเร็จของนักเรียนทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพ การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์รายบุคคลร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณผ่านการวิเคราะห์เชิงสถิติแบบพารามेटริกที่เป็นมาตรฐาน การประเมินความสำเร็จของรัฐและการทดสอบ t-test แบบจับคู่ พบว่าการเพิ่มอำนาจให้กับครูและคะแนนนักเรียนเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ในด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมการเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้ผู้มีส่วนได้เสียและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบกับการจัดการเรียนการสอนและเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้¹¹⁵ สอดคล้องกับ นิตยา จันทะปัสสา ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนางานวิชาการด้วยหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้น เช่น มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผนพัฒนา ให้ความเห็นชอบกับแผนปฏิบัติการประจำปี ให้ความเห็นในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องเหมาะสมหรือตามความต้องการของท้องถิ่น กำกับ ติดตามการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาของโรงเรียน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อสาธารณชน ในส่วนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสัมพันธ์กับการทำงานของครูและผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อมใน การมอบนโยบาย ให้การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการทำงานของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งในกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เหล่านี้ได้อำนาจให้เกิด

¹¹⁴ บัณฑิต ชุนสิทธิ์, “การเสริมสร้างพลังอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตรบัณฑิตบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2553), 3.

¹¹⁵ Costa Ann Marie, “A Mixed Methods Program Evaluation on the Effectiveness of a School Redesign Model on Teacher Empowerment and Student Achievement ” (Ed.D.dissertation, in Educational administration of Walden University, 2012).

การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูชั้น มีการจัดกิจกรรม การอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพและวิชาชีพในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาความรู้เพื่อให้ครูมีความสามารถ เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายควบคู่ไปกับการสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าให้กับครู สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เลอวิน & มาร์คัส ที่ได้ศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม : การเรียนรู้หลากหลายวิธีของครู พบว่าผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสามารถเพิ่มศักยภาพของการจัดการเรียนการสอน ได้โดย

- 1) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครูในเรื่องความรับผิดชอบ, โอกาสในการเรียนรู้แบบมืออาชีพ
- การทำงานแบบอิสระ
- 2) เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายระหว่างกลุ่มของครูด้วยกัน

รูปแบบดังกล่าวช่วยให้เรามองเห็นการทำงานร่วมกัน โดยการปรับการเรียนรู้ให้เกิดแนวทางการพัฒนาวิธีคิดและทักษะใหม่โดยการสนทนากลุ่มระหว่างครูด้วยกันทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและประสบความสำเร็จ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ที่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของครูได้หลายวิธีทำให้ครูเกิดวิธีการใหม่ๆและเกิดความยั่งยืน¹¹⁶ในส่วนของศูนย์เครือข่ายสถานศึกษานอกจากเป็นเครือข่ายในด้านวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแล้วยังมีความสัมพันธ์ในลักษณะของการสนับสนุนทรัพยากร การช่วยเหลือ และกระตุ้นให้ครูเกิด ความตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของตน สร้างองค์กรแห่งวิชาชีพที่มีความเชื่อและอุดมมุ่งหมายเดียวกันคือการพัฒนาผู้เรียน

โครงสร้างองค์กร

สถานศึกษาต้องมีการจัดการองค์กรที่ดี เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านโครงสร้าง สิ่งสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงบทบาทอำนาจหน้าที่ของคนในองค์กร การสนับสนุนช่วยเหลือ การสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่ต้องมีการกระจายอำนาจ การยอมรับข้อผิดพลาด การสนับสนุนในการตัดสินใจ การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจร่วมกัน การติดต่อประสานงานและการมีส่วนร่วมที่ดีของครู การจัดโปรแกรมให้ครูมีส่วนร่วม (Employee Involvement Programs) เช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพ

¹¹⁶Thomas H.; Levine, Alan S.Marcus, “Closing the Achievement Gap through Teacher Collaboration: Facilitating Multiple Trajectories of Teacher Learning,” **Journal of Advanced Academics** 19, 1 (2007): 116-138.

กลุ่มบริหารตนเอง การมีตัวแทนครูและโครงการให้ครูเป็นเจ้าของ¹¹⁷ โครงสร้างวัฒนธรรมองค์การ ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดใจ สร้างความเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ฝึกรอบรมให้ครูเข้าใจและมีความผูกพันต่อสถานศึกษา การมีส่วนร่วมและเข้าใจกลยุทธ์และ วัฒนธรรมองค์การ เปิดโอกาสให้ครูสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง¹¹⁸ สิ่งสำคัญในการออกแบบ โครงสร้างภายในสถานศึกษา คือ 1) หน้าที่ ความรับผิดชอบ ลำดับสายบังคับบัญชา ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโครงสร้างองค์การ มีขอบเขต หน้าที่ตามโครงสร้างของสถานศึกษา เพื่อให้ครูมีความชัดเจนในการปฏิบัติ จัดคนให้เหมาะสมกับงาน แบ่งงานตามลักษณะเฉพาะ 2) โครงสร้างตำแหน่งหรือเส้นทางความก้าวหน้า ทำให้รู้คุณสมบัติและความรับผิดชอบ ครูรู้วิธีการ ที่จะพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อทำให้เกิดความก้าวหน้า มีการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ ให้คำปรึกษา ประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ฝึกสอน สนับสนุนและการเป็นผู้อ้างอิง ในการปฏิบัติหน้าที่ คำบรรยายลักษณะงานต้องมีการบรรยายให้ละเอียดและชัดเจน อาจเขียนในเชิง หน้าที่หรือเขียนในเชิงกระบวนการ การพรรณนางานมีประโยชน์ในด้านการสื่อสาร การวิเคราะห์ งาน การมอบหมายงานและการประเมินค่างาน ทำให้เกิดความชัดเจนในการมอบหมายงาน ภายใต้ ขอบข่ายงานที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษา 3) โครงสร้างค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการและ Work Flows เป็นการสะท้อนคุณค่างานซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์งาน การเขียนคำพรรณนาลักษณะงาน การประเมินค่างาน การสำรวจค่าจ้างเงินเดือน มีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่จำเป็นมีแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การนำแผนสู่การปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินความเหมาะสมในการ พิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่ง ซึ่งในการพัฒนาครูให้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพคือ การใช้ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบจูงใจที่ทำให้ครูเชื่อว่า เมื่อเขาพัฒนาตนเอง มีความ รับผิดชอบงานในหน้าที่ เขาจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม¹¹⁹ สอดคล้องผลการวิจัยของ ประวิต เอรารวรรณ์ ที่ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับองค์การ ได้แก่ โอกาสในการ

¹¹⁷สุพานี สฤกษ์ฉวีวานิช, “การให้อำนาจ (Empowerment),” วารสารทรัพยากรมนุษย์ 2 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2549): 19-31.

¹¹⁸อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 10 วิธี มอบอำนาจ กลยุทธ์พัฒนาดาวเด่น, เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9530000094689>

¹¹⁹ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2558), 41-52.

แลกเปลี่ยนเรียนรู้การสนับสนุนและการฝึกอบรมในลักษณะ school based program โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจให้กลุ่มงาน และระบบที่เชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่ม การประชุมแบบปรึกษาหารือ และวางระบบควบคุมคุณภาพของงาน สถานศึกษาต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การให้มีการพัฒนา โดยยกเลิกโครงสร้างที่เน้นการบังคับบัญชาตาม ลำดับสายงานและลดโครงสร้างแบบเน้นภารกิจ ตามหน้าที่ให้น้อยลง แทนที่ด้วยโครงสร้างที่เน้นการบริหารแบบแนวนอนและเน้นความสามารถ ขององค์การ¹²⁰ การสร้างวัฒนธรรมการมอบอำนาจ ใช้การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นวิธีการบอกถึง เป้าหมายและองค์รวมของงานที่ต้องทำมากกว่า สร้างความร่วมมือกันเพื่อปฏิบัติงาน ทุกคนสามารถ แสดงความคิดเห็นนำเสนอวิธีการเพื่อให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน ในการบริหารงานในสถานศึกษา ต้องให้ความสำคัญและพิจารณาจากวิสัยทัศน์ระยะยาวเพื่อรักษาสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ครูเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาและการกระจายอำนาจ วิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาต้องเกิดขึ้นจากครูมีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมถึงการร่วมรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้น¹²¹ สอดคล้องกับ บัณฑิต ชุนสิทธิ์ ที่ว่าครูและบุคลากรทุกคน ต้องมีการประเมินตนเองและประเมินสถานศึกษาร่วมกัน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีทักษะ การวัดผล สามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญและมีความสามารถในการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานตามความต้องการของตนเองเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กำหนดโครงสร้าง การบริหารงานด้วยการกำหนดคนให้เหมาะสมกับงาน¹²² การกำหนดบทบาทหน้าที่โดยมีกฎ ระเบียบ การกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ที่ชัดเจน การวางแผนการทำงานอย่างรัดกุมก็จะทำให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา ซึ่งต้องมีเป้าหมายและจุดประสงค์ในการทำงาน¹²³ สถานศึกษา ต้องสร้างความเข้าใจเพื่อให้ครูดำเนินงานตามเป้าหมาย มีค่านิยมร่วมกัน เมื่อค่านิยมส่วนตัวของครู

¹²⁰ประวิต เอราวรรณ์, “การพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548), 10-11.

¹²¹สถาป ปิ่นเจริญ, ภาวะผู้นำกับการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: จามจุรี โปรดักส์ จำกัด, 2556), 11.

¹²²บัณฑิต ชุนสิทธิ์, “การเสริมสร้างพลังอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐานในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2553), 96.

¹²³Tracy. Brian, เคล็ดลับสู่ใจคน, แปลจาก Success Library, แปลโดย นวพันธ์ ปิยะวรรณกร (กรุงเทพฯ: ทักษะบุคลิกศาสตร์, 2559), 15-186.

มีความสอดคล้องกับค่านิยมของสถานศึกษา การจัดการค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวังจะเป็นตัวกำหนดทัศนคติของครู ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงออก นิสัยและบุคลิกของครู ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกเหล่านี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมของทีม ครูในทีมจะต้องมีความรู้ความเข้าใจที่จะปฏิบัติงาน ใ้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาได้อย่างไร ในส่วนของนโยบายองค์กรและกลยุทธ์ที่ใช้ (Organization Policy and Strategy) มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และระบบภายในให้เหมาะสมเพื่อรองรับการให้อำนาจ เช่น โครงสร้างการกระจายอำนาจ การลดระดับชั้นขององค์การลง (De-layer) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ค่านิยมร่วมที่ควรปฏิบัติร่วมกัน มีค่านิยมเน้นความยืดหยุ่น การมุ่งสู่การเรียนรู้และการมีส่วนร่วมก็จะให้อำนาจกับครูได้มาก ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมของความไว้วางใจ วัฒนธรรมในการมุ่งสู่ลูกค้า ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสถานศึกษาให้พอมบาง มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยลง มีการจัดรูปแบบการทำงานเป็นกลุ่มงานมากขึ้น มีการรวมทีมงานจากหลากหลายหน่วยงานมาทำงานในลักษณะโครงสร้างมากขึ้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัว คือ ระบบเทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และคนรุ่นใหม่ที่เรียกว่า Gen X หรือ Gen Net ที่มีคุณลักษณะที่ให้คุณค่ากับการทำงานที่ท้าทาย ทำด้วยตนเองแบบเบ็ดเสร็จ¹²⁴ ทั้งนี้ในการคัดเลือกคนผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับผลงานที่ชัดเจน สามารถวัดค่าได้กับผลลัพธ์ที่คาดหวัง มีการกำหนดทักษะพื้นฐานที่จะต้องมีเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ ทั้งนี้การเพิ่มงานให้ครูต้องเป็นงานที่น่าสนใจ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นและพร้อมรับประสบการณ์ใหม่ๆ ผู้บริหารต้องให้การฝึกฝนและสนับสนุนกับครูอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีโครงสร้างและการออกแบบงานที่ชัดเจน มีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี จัดสรรทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีการตรวจสอบและประเมินตนเอง โดยเลือกใช้เกณฑ์ประเมินที่เหมาะสมกับตนและสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่างๆได้¹²⁵

ในส่วนของการสร้างนวัตกรรมหรือค่านิยมในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ประกอบด้วย ส่วนที่เป็นเชิงโครงสร้างและระบบ และส่วนที่เป็นเชิงความคิด ความเชื่อ ค่านิยมต่างๆ ดังนี้

¹²⁴ จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, บริหารคนเหนือตำรา 2 (กรุงเทพฯ: ดับบลิวพีเอส ประเทศไทย, 2554), 96-97.

¹²⁵ เฉอมาณย์ รัตนพงศ์ตระกูล, วิธีทำให้ 1 คนทำงานให้คุณ 10 เท่า (กรุงเทพฯ: ทักษะพิชิต, 2559), 14-188.

1. กำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน
2. วางกระบวนการต่างๆ ไว้อย่างแข็งแกร่งเพื่อเป็นช่องทางที่จะเข้าถึงและได้มาซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของครู
3. มีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม
4. พัฒนาการจัดโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องไม่ทับซ้อนเพื่อให้เอื้อต่อการทำงานที่มีการประสานงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเกิดความร่วมมือข้ามหน่วยงาน
5. จัดระบบการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้
6. พัฒนาความเป็นผู้นำด้านส่งเสริมนวัตกรรม สร้างปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์
7. ต้องมีกิจกรรมด้านการสื่อสาร การยกย่องชมเชยอย่างต่อเนื่อง
8. จัดให้มีกิจกรรมร่วมกับสถาบันภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน¹²⁶

เมื่อครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับองค์การแล้วจะรับรู้ถึงการเป็นเจ้าของงาน มีความยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน ผลลัพธ์มีมาตรฐาน การปฏิบัติงานคล่องตัว สื่อสารอย่างสร้างสรรค์และชัดเจน มีบรรยากาศประชาธิปไตย เกิดความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ขอมริบข้อผิดพลาด รวมถึงกระบวนการจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้¹²⁷ ระดมความคิดจากครูทุกคน วิเคราะห์ความต้องการและกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เกิดเป็นองค์การและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ มีโครงสร้างสายบังคับบัญชาน้อย มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย บริหารงานอิงกับสมรรถนะ (Competencies) มากกว่าคำอธิบายรายละเอียดงาน (Job Description) มีการเพิ่มหรือให้อำนาจในการปฏิบัติงาน มอบหมายงานกระจายความรับผิดชอบให้ครูได้ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและดำเนินงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและความรับผิดชอบ เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วิธีการปฏิบัติงานรวมถึงแนวทางปฏิบัติงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงโดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ มุ่งเน้นที่คุณภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม เน้นให้ครูรับรู้เป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วม

¹²⁶ จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, *บริหารคนเหนือตำรา 2* (กรุงเทพฯ: ดับบลิวพีเอส ประเทศไทย, 2554), 110-112.

¹²⁷ ประวิต เอราวรรณ์, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนกรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548), 48.

รู้บทบาทหน้าที่ประสานสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ครูมีวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมายแนวทางรวมถึงทิศทางการทำงานร่วมกัน สร้างระบบที่เลี้ยงและการสอนงาน ส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. ความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
2. ความเข้าใจวัฒนธรรมของสถานศึกษาและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ความรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงของครู

4. การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนา

5. การมีส่วนร่วมในการวางแผนและมีส่วนได้รับผลประโยชน์

6. ใช้ระบบการให้รางวัลกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร

7. กลยุทธ์ที่นำมาใช้เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

8. คนในสถานศึกษาต้องพร้อมยอมรับความล้มเหลว

9. มุ่งเน้นให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

10. เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ภายในสถานศึกษาด้วยการปรับเปลี่ยน

โครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงานและระบบมากกว่าเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

11. เลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมรับความท้าทายและ โอกาสใหม่ๆ

การปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยการดำเนินงานที่ไม่มีคุณค่าออกไป รวมงานที่มีความเป็นเอกภาพเข้าด้วยกันและลดขั้นตอนการบริหารจัดการลงให้น้อยที่สุด ทำให้องค์การมีบรรยากาศแบบไม่เป็นทางการ มีการพบปะพูดคุยและสื่อสารระหว่างกัน, สร้างความเป็นประชาธิปไตยและความรับผิดชอบ, มีการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จตามสภาพจริง ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของผลงานและมีส่วนร่วมในความสำเร็จ¹²⁸

¹²⁸D. C. Kinlaw, *The practice of empowerment* (Hampshire England: Gower, 1995),

การปรับปรุงระบบขององค์กร

การปรับปรุงระบบต่างๆ ขององค์กรต้องพิจารณาจากวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทุกคนในองค์กรรับรู้สามารถควบคุมและจัดการได้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ รายละเอียด ดังนี้

1. การสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของงาน กล่าวคือ ครูต้องเข้าใจในหน้าที่และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างชัดเจน

เมื่อมีการมอบหมายงานและสื่อสารความรับผิดชอบกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารต้องสร้างความชัดเจน กำหนดความรับผิดชอบของงาน มีการสื่อสารและเสริมสร้างความรับผิดชอบเป็นประจำโดยแยกความแตกต่างระหว่างหน้าที่และความรับผิดชอบ ช่วยให้ครูรู้สึกภาคภูมิใจและเป็นเจ้าของในความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย หลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของงาน จัดลำดับความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ ให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงความรับผิดชอบของงานและทีม มีการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบให้เกิดความเข้าใจ ในกรณีที่ 1) ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมากขึ้นเพราะทำงานได้ดี 2) เปลี่ยนความรับผิดชอบเพราะทำงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ครูที่ทำงานได้ดี ผู้บริหารต้องสร้างความภูมิใจและกระตุ้นให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น และในกรณีที่ปฏิบัติงานได้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจถึงจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องปรับปรุงซึ่งผู้บริหารควรพิจารณาจากงานที่ทำและวิธีการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพเป็นหลัก

2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ครูตามขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบพิจารณาตามความสามารถของครู โดยแจ้งให้ทราบถึงหน้าที่และขอบเขตที่ชัดเจน มีการชี้แจงถึงอำนาจที่มอบ รวมถึงการทบทวนความรับผิดชอบของงานและระดับอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง จัดให้มีคำอธิบายงานให้ครุทราบ มีการชี้แจงขอบเขตของอำนาจ หน้าที่และสื่อสารกับผู้ร่วมงานด้วยตนเองและเมื่อครูทำงานสำเร็จควรมอบหมายหรือเพิ่มอำนาจเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า เป็นการมอบรางวัลสำหรับผลงานในอดีต ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีการควบคุมเพื่อให้แน่ใจว่าครูมีการใช้อำนาจที่ถูกต้อง มีการประเมินผลงาน โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่แก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้มีอำนาจในงานนั้นๆ การมอบอำนาจเท่ากับมอบความรับผิดชอบ ครูจะมีอิสระที่จะตัดสินใจและดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน อำนาจเป็นแรงจูงใจที่ดีเพราะเป็นสัญลักษณ์ของความไว้วางใจเมื่อครูมีอำนาจในการทำงานและการตัดสินใจเขาจะอุทิศพลังในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

3. กำหนดมาตรฐานการทำงาน โดยการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณและคุณภาพรวมถึงงบประมาณทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้เป้าหมายและความสามารถของตน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องสร้างความท้าทายเพื่อให้ครูค้นพบพลังอำนาจภายในตนเองและเข้าถึงศักยภาพของตน

เพื่อให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศ โดยการตรวจสอบว่ามาตรฐานที่ตั้งมีความเป็นไปได้สูงหรือไม่, กำหนดมาตรฐานคุณภาพของงานโดยมีการกำหนดต้นทุนที่ใช้, เงิน, เวลาของแต่ละงานไว้ มีการสื่อสารและเสริมสร้างมาตรฐานขององค์กรในด้านต่างๆ กระตุ้นให้ครูตั้งเป้าหมายและทำตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศ การได้ลงมือทำเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ความสามารถในการทำงานที่ท้าทายสิ่งใหม่ๆ สามารถบริหารจัดการเวลา ในกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายจะทำให้เกิดความมั่นใจและความสามารถในการบรรลุเป้าหมายมากขึ้น¹²⁹

4. การจ้างงาน ในการเลือกคนเข้ามาทำงานต้องผ่านการตัดสินใจจากหัวหน้างานซึ่งต้องพิจารณาถึงความสามารถในการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ตีรวมถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่นได้ จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการในการคัดเลือกคน ดังนี้ คือ

- การคัดกรองข้อมูลให้ตรงตามลักษณะงานที่ต้องการและข้อมูลน่าเชื่อถือ
- ฝ่ายบุคคลทำรายการของคนที่ได้รับการรับรอง
- มีการสัมภาษณ์งานจากหัวหน้างานให้ตรงฝ่ายเพื่อคัดเลือกบุคลากร

5. ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ประเมินโดยจะประเมินกันแบบไม่จริงจัง ผลการประเมินไม่ได้นำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจใดๆ ดังนั้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่สถานศึกษาควรมีหลักการในการประเมินการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

- มีวัตถุประสงค์ในการประเมินสอดคล้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่จะพัฒนา และขยายศักยภาพการปฏิบัติงานของครู

- มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนร่วมในการประเมิน
- มีการบริหารจัดการและควบคุมโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

6. การประเมินผลและพัฒนา

การประเมินผลจะต้องออกแบบและนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ กล่าวคือ การมีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบของครูทุกคนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการประเมินผล ประกอบด้วย การสำรวจ การสัมภาษณ์ การพิจารณา รวมถึงการประเมินผล

¹²⁹D. Tracy, **10 Step to empowerment: A common-sense guide to managing people** (New York: William Morrow, 1990), 87-161.

การปฏิบัติ งานขับเคลื่อนกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยการประเมินผลและการพัฒนา รวมถึงการสร้างความสำเร็จกันระหว่างครูในสถานศึกษา¹³⁰ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สิ่งหนึ่งที่จะทำนายสถานศึกษาว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร สามารถดูได้จากอัตราการลาออกหรือการย้ายของครู ความสามารถในการรักษาครูที่เก่งและดีไว้ในสถานศึกษาจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของผู้บริหาร สิ่งสำคัญที่จะช่วยลดการลาออกหรือการย้ายคือการทำให้นักในสถานศึกษาไม่มีอคติต่อกัน การตัดสินใจในการทำงานต่างๆ ต้องปราศจากอคติส่วนตัว ซึ่งต้องอาศัยการฝึกฝน¹³¹ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญและพยายามปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรให้อำนาจในการตัดสินใจกับครูในงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวอาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นในการประเมินผลการทำงานจึงไม่ควรวัดความผิดพลาดในการทำงานเป็นหลัก แต่ควรพิจารณาถึงพัฒนาการของตัวครูที่ได้รับ การเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเขามีการเรียนรู้จากการทำงานและพัฒนาตนเองได้มากน้อยแค่ไหน หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น แต่เขาสามารถเรียนรู้จากมันได้และผลงานก็ค่อยๆ ดีขึ้นเรื่อยๆ ก็ควรให้โอกาสเขาในการทำงานต่อไป¹³² ระบบการประเมินผลงานที่ดีจะสะท้อนผลงานที่แท้จริงออกมา สถานศึกษาต้องมีกระบวนการบริหารผลงาน (Company's Performance Management) โดยมีการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเพื่อให้ครูทุกคนมุ่งไปสู่ทิศทางที่ต้องการของสถานศึกษาและมีการประเมินผลงาน กระบวนการบริหารงานรวมถึงการทำหน้าที่เป็น “ครูฝึก” (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการให้รางวัลที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนกระบวนการ POLC 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) การวางแผนผลงาน (Performance Planning) มีการวางแผนร่วมกันของคนในองค์กรว่าสิ่งที่คาดหวังที่จะประเมินคืออะไร 2) การจัดการ (Organizing) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายในการทำงาน ทั้งนี้ต้องมีการสื่อสารให้ครูเข้าใจและทราบเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้วัดผลได้ 3) การนำ (Leading) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นการแนะนำหรือ

¹³⁰D. C. Kinlaw, **The practice of empowerment** (Hampshire England: Gower, 1995), 38-91.

¹³¹เรื่องเดียวกัน, 52-95.

¹³²เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, “ได้เวลา Empowerment,” **วารสาร สอท. = Industry Focus** 15, 86 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2549): 95 – 97.

ชี้แนะให้ครูยอมรับในจุดอ่อนและความผิดพลาดในงานของตนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานตามที่สถานศึกษาคาดหวัง ซึ่งอาจใช้แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประเมินผลต้องชัดเจน เป็นที่ยอมรับของครู แสดงผลการประเมินงานอย่างเปิดเผย พร้อมคำอธิบาย รวมถึงเหตุผลของการให้คะแนน มีการปรับเปลี่ยนผลการประเมินเมื่อจำเป็น ทั้งนี้ การประเมินต้องมีความถูกต้องยุติธรรม มีการสรุปประเด็นสำคัญของการประเมิน 4) การควบคุม (Controlling) และการปรับปรุงผลงานเป็นการประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดของครูโดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลรวมถึงการวางแผนพัฒนาทักษะต่างๆ ให้แก่ครู เพื่อให้ครูมีทักษะตามที่องค์กรคาดหวัง โดยให้มีการประเมินตนเอง กำหนดระดับการพัฒนาโดยผู้บริหาร ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ติดตามงาน ให้ข้อมูลป้อนกลับ ให้รางวัลเมื่อมีพฤติกรรมดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานในการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)¹³³ ที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดความมั่นใจว่าครูทำงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพื่อกำหนดเป้าหมายและงานของครู การตั้ง เป้าหมายที่ดีมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ การตั้งเป้าหมาย ต้อง “SMART” มีความชัดเจน จำเพาะเจาะจง (Specific) บอกผลที่ต้องการวัดได้อย่างชัดเจน (Measurable) ตอบคำถามได้ว่าทำอะไร ต้องทำให้สำเร็จ วัดได้ (Attainable) มีความหมายและตรงประเด็น (Relevant) มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และ T (Time) มีการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม ทั้งนี้ต้อง 1) มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific goals) เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน จะทำงานได้ดีกว่า 2) กำหนดเป้าหมายที่วัดได้ (Measurable goals) 3) กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถทำให้สำเร็จได้ (Challenging but doable goals) 4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Encourage participation) นำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนช่วยให้ครูเกิดการพัฒนางาน สนับสนุนงานที่ทำคืออยู่แล้วและวางแผนเส้นทางสายอาชีพของครู การประเมินอาจประเมินโดยเพื่อนร่วมงานหรือคณะกรรมการ การประเมินด้วยตนเอง การประเมินโดยลูกน้อง และการประเมินแบบ 360 องศา¹³⁴ ซึ่งเป็นการประเมินความพร้อมในการเป็นผู้นำมากกว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ผู้ประเมินควรจัดให้มี Mind Open Session เพื่อให้ได้รับรู้ผลการประเมินด้วย ทั้งนี้การพัฒนาครูที่มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิผลคือ การใช้แบบ

¹³³Gary. Dessler, **กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์, แปลจาก A Framework for Human Resource Management**, แปลโดย ชำนาญ ปิยะวานิชพงษ์และคนอื่นๆ (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2555), 174-183.

¹³⁴จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, **บริหารคนเหนือตำรา 2** (กรุงเทพฯ: ดับบลิวพีเอส ประเทศไทย, 2554), 134.

ประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบงานที่ทำให้ครูเชื่อว่า เมื่อเขาพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบ งานในหน้าที่เขาจะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า การประเมินต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน ผลที่ได้ใช้เป็นข้อมูลในการฝึกอบรมของครู ทำให้รู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปปรับปรุงงานของตน ได้รวมถึงการนำไปจัดสรรทรัพยากร ปรับเงินเดือน การเลื่อนลำดับ¹³⁵ ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาให้ชัดเจน เป็นวัตถุประสงค์ที่ท้าทาย (Inspiration) เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ สำหรับแผนงานหรือส่วนงานในระดับบุคคลอาจใช้หลักการบริหารตามเป้าหมาย (MBO) และมีตัวชี้วัด (KPI) ที่ชัดเจน จะทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดผลดีขึ้น¹³⁶ ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ

- 1) ครูจะสามารถบริหารจัดการตนเอง แก้ไขปัญหาตัดสินใจในการทำงานของตน เกิดความเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง
- 2) เมื่อได้รับการพัฒนาจะรักการเรียนรู้และมีความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) เห็นความสำคัญของงาน เมื่อได้รับการยอมรับ
- 4) รับผิดชอบต่อความสามารถของตนเอง เมื่อจัดระบบและกระทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้มีความสามารถจัดการกับสภาวะทางอารมณ์ของตนเองได้ดี
- 5) เมื่อครูรู้ว่ามียุทธศาสตร์ในการทำงานในการควบคุมตนเองจะทำให้เกิดการดำเนินงานแบบยืดหยุ่นเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป
- 6) รับผิดชอบต่อตนเองและภาระของงานมีความสำคัญต่อสถานศึกษาและมีผลกระทบต่อผู้อื่น¹³⁷

นอกจากนี้ยังมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ถูกต้อง มีเป้าหมายที่เหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรที่กะทัดรัด มีเครื่องมือในการพัฒนาระบบการทำงาน ครูจะเป็นคนที่มีความรู้ มีภาวะผู้นำ และพันธะสัญญาต่อสถานศึกษา มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว กัน ตระหนักในคุณค่าและวิสัยทัศน์ขององค์กร¹³⁸

¹³⁵ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2558), 163-170.

¹³⁶ สุพานี สฤษฏีวานิช, “การให้อำนาจ (Empowerment)” วารสารทรัพยากรมนุษย์ 2, 2 (พฤษภาคม-มินาคม 2549) : 19-31.

¹³⁷ สุดารัตน์ วัฒนพฤกษา, “การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีเกษตรศาสตร์, 2552), 38-65.

¹³⁸ สุดา สุวรรณภิรมย์, **The Leadership ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์, 2551), 93-100.

การพัฒนาทักษะและประสิทธิภาพในการทำงาน

การพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์สำหรับครู เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในด้านต่างๆอย่างเพียงพอเพื่อให้เกิดความพร้อมในการทำงาน โดยให้การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่างๆต่อการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการส่งเสริมการพัฒนาครู การสนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล¹³⁹ สอดคล้องกับผลการวิจัยของคอนซ์ซัคและคณะ (Konczak, et al) ที่พบว่า การส่งเสริมให้ครูมีทักษะในการทำงานเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะส่งผลให้ครูมีประสบการณ์ เพิ่มพลังความคิด มีความสามารถในการปฏิบัติงานส่งผลต่อความมั่นใจในการปฏิบัติงานของครูด้วย¹⁴⁰ ผู้บริหารควรจะสนับสนุนให้ครูมีโอกาสในการพัฒนาทักษะที่จำเป็น โดยวิธีการฝึกอบรม การสอนงาน หรือศึกษาเพิ่มเติม เป็นพี่เลี้ยง หรือพัฒนาโดยวิธีการอื่นที่เป็นการสนับสนุนให้ครูทำงานบรรลุตามบรรลุเป้าหมาย¹⁴¹ ในด้านการพัฒนาทักษะการทำงานมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการปฏิบัติ (Implementation Theory) โดยส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้ครูแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ มีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยกย่องชมเชย ให้รางวัลเพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ รับรู้ความสามารถของตนเอง หัวใจของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษา คือ การส่งเสริมความสามารถของครูในด้านต่างๆ รวมถึงการประสานให้เกิดการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและทีมงานอย่างเป็นระบบ ได้มาตรฐาน มีความรับผิดชอบ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีหน้าที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้การพัฒนา สร้างความเท่าเทียมกัน สนับสนุนให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถ การทำหน้าที่อย่างผู้คุมที่คอยควบคุมหรือเป็นผู้ชี้้นำกำหนดคน โยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความเกี่ยวพันกันและต้องพิจารณาทั้ง 2 กิจกรรมในฐานะเป็นส่วนประกอบซึ่งกันและกัน ดังนั้น การกำหนดนโยบายด้วยความรอบคอบ มีข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอจะทำให้

¹³⁹R. M. Kanter, **Man and Women on the Corporation** (New York: Basic Books, 1977), 34.

¹⁴⁰L. J Konczak D. J. Stelly and M. L. Trusty, “Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument,” **Educational and Psychological Measurement** 60, 2 (2000): 301-313.

¹⁴¹มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551), 1-40.

ข้อสมมติฐานเบื้องต้นของนโยบายมีความเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการนำนโยบายไปปฏิบัติ¹⁴² การเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทักษะในการทำงานที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและเพื่อเปิดโอกาสให้ครูรับเอาแนวคิด ทักษะใหม่ๆ มาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน¹⁴³ สนับสนุนให้ครูได้เพิ่มพูนและพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อให้ครูนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียนและเหตุการณ์ปัจจุบัน¹⁴⁴ ช่วยให้ครูได้แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ จัดให้มีกิจกรรมเพื่อให้ครูแสดงศักยภาพ ความสามารถทั้งในทางความคิดและการกระทำ จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อสร้างความเสมอภาคในการทำงานแก่ครู อาทิเช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกัน และการศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับโรงเรียนอื่น¹⁴⁵ ส่งเสริมและพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูในรูปแบบของการสร้างความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน ให้การยอมรับ ยกย่องชมเชยให้รางวัลในผลงานความสำเร็จในโอกาสต่างๆ เพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ รับรู้ความสามารถในตนเอง มีความเชื่อมั่นในมาตรฐานความเป็นเลิศ รู้สึกว่างานที่ตนทำมีคุณค่า มีการประสานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ สนับสนุนให้เกิดการประสานงานระหว่างแผนก ส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเป็นทีม

ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ครูพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนประสานงานให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงให้การยอมรับ ยกย่องชมเชยให้รางวัลในผลงานความสำเร็จในโอกาสต่างๆ เพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจ รับรู้ความสามารถในตนเอง ต้องมีการสอนงานและสร้างแนวทางการทำงานที่ถูกต้อง การสอนงานจะสร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกในทีม การให้ความสนใจอย่างกระตือรือร้นจากผู้สอนงานจะทำให้ครูรู้ถึงความสำคัญและเห็นคุณค่าของตนเอง ทำให้เกิดความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น ผู้สอนและผู้ถูกสอนต้องมี

¹⁴²B. W. Hogwood and L. Gunn, **Policy Analysis for the Real World** (Oxford: Oxford University Press, 1984), 196-209.

¹⁴³C. D. Scott and D. T. Jaffe, **Empowerment: Building a Committed Workforce** (California: Kogan, 1991), 86-87.

¹⁴⁴จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, **บริหารคนเหนือตำรา 2** (กรุงเทพฯ: ดับบลิวพีเอส ประเทศไทย, 2554), 104-105.

¹⁴⁵Blasé. Joseph and Jo Robert, **Empowering teachers: what successful principals do**, 2nd ed. (California: Sage, 2001), 52-55.

ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน นอกจากการสอนงานแล้ว การศึกษาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องก็เป็นปัจจัยที่จำเป็นในการสร้างบรรยากาศแห่งชัยชนะ การเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจที่ดีของครูคือการสร้างสิ่งแวดล้อมที่มีความสุข ดังนั้นจึงต้องมีการฝึกอบรม ให้การศึกษา และพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง เพราะการ ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ งานใหม่ หรือเพิ่มระดับความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่องจะทำให้ครูได้รับความรู้ใหม่และค้นพบศักยภาพของตนเองที่มากขึ้นเกิดความกระตือรือร้น คิดบวก เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความรับผิดชอบต่องานที่ทำและสถานศึกษา มากขึ้น¹⁴⁶ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาภาพร สิงหาราช ที่ว่า การฝึกอบรมโดยจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติต่อการทำงาน ทำให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สามารถคิด วิเคราะห์ เชื่อมโยงปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรม¹⁴⁷ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ กษม โสมศรีแพง ที่ว่า ผู้บริหารต้องสนับสนุนและให้โอกาสครู ให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน สร้างภาวะผู้นำ สร้างทีมงาน ให้การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจโดยสอดแทรกในการบริหารงานของสถานศึกษาทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง¹⁴⁸ ผู้บริหารต้องทุ่มเทเวลาและความใส่ใจ ให้คำแนะนำ ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาคูณภาพและผลงานของครู เรียนรู้ ที่จะยอมรับความผิดพลาดของคนอื่น ให้โอกาสในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีเงื่อนไขในการให้โอกาส กระตุ้นให้ปรับปรุงตัวเอง โดยการลงมือทำ มีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเวลาที่แล้วเสร็จ การแสดงความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์ต้องเป็น ไปในทางบวกเพื่อกระตุ้นการทำงานให้ได้ผลดี การเป็นตัวอย่างในเรื่องความมีวินัยและความรับผิดชอบที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ครูที่ไม่เก่ง แต่มีความรับผิดชอบและมีวินัยจะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดผลงานที่ดีได้ ทั้งนี้ในการพัฒนาการฝึกอบรมต้องมีการวางแผนและกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานเพื่อ

¹⁴⁶ Tracy Brian, *เคล็ดลับจูงใจคน*, แปลจาก Success Library, แปลโดย นวพันธ์ ปิยะวรรณกร (กรุงเทพฯ: ทัชพับลิเคชั่นส์, 2559), 15-186.

¹⁴⁷ อาภาพร สิงหาราช, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครู ด้วยแนวคิดนีโอฮิวแมนนิสเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 46.

¹⁴⁸ กษม โสมศรีแพง, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554), 68.

สร้างผลงานที่มีคุณค่า สิ่งสำคัญคือ การวางกลยุทธ์การพัฒนาที่สอดคล้องกับภารกิจหลักและแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในการพัฒนาครูให้มีทักษะความสามารถพร้อมใช้งาน มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของครูเพื่อพัฒนา ต่อยอดความสามารถ การคาดคะเนความสามารถของครูที่ต้องเตรียมไว้รองรับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การทำ Training Need Analysis (TNA) เพื่อการประเมินค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาสถานศึกษา วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์รวมถึงทัศนคติส่วนบุคคล ซึ่งต้องออกแบบก่อนที่จะกำหนดวิธีการพัฒนาการกำหนดความสามารถหรือผลการปฏิบัติงานด้วยการเปรียบเทียบระดับที่สถานศึกษาต้องการกับระดับที่เป็นอยู่จริง มีการระบุและจัดกลุ่มความจำเป็นในการอบรมแผนการพัฒนา ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
2. เป้าหมายและตัวชี้วัดการทำงาน
3. ผลการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง
4. การกำหนดหน้าที่ในงาน
5. ข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในภายนอก
6. ความมุ่งหวัง ความก้าวหน้าในงาน¹⁴⁹

ในการพัฒนาประสิทธิภาพของงานสิ่งสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จคือ การให้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การให้ข้อมูลข่าวสาร

เมื่อสถานศึกษามีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ข้อมูลข่าวสาร (Information) ถือว่าเป็นแหล่งความรู้และมีความสำคัญต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลข่าวสารจะทำให้เกิดความร่วมมือและเข้าใจกัน ทำให้รู้ความเคลื่อนไหวและทิศทางการดำเนินงานรวมถึงแนวนโยบายตลอดจนวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจของสถานศึกษา¹⁵⁰ ข้อมูลข่าวสารจะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในการวางแผนการดำเนินงาน การให้ นโยบายและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ถูกต้อง โดยข้อมูลดังกล่าวต้องมีความถูกต้อง แม่นยำและเพียงพอ ทันเหตุการณ์ มีการสื่อสารแบบสองทาง

¹⁴⁹ ชัชวาล วรวงศ์ศุภทัต, คัมภีร์สร้าง “คนเก่ง” สู่งองค์การ ด้วย HR มืออาชีพ (กรุงเทพฯ: แสบปี๊วค, 2556), 202-205.

¹⁵⁰ R. M. Kanter, *Man and Women on the Corporation* (New York: Basic Books, 1977), 34.

มีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับ ต้องเป็นการสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างและจากระดับล่างสู่ระดับบน ซึ่งผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ดังนี้

1. เมื่อครูในสถานศึกษามีข้อมูลที่เป็นประโยชน์แล้ว จะเกิดความกล้าและพร้อมที่จะใช้ข้อมูลในการตัดสินใจอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ

2. ทำให้ครูเกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง อันนำไปสู่ความเต็มใจที่จะช่วยผลักดันให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง

3. การที่ครูได้รับข้อมูลข่าวสารจะเกิดการรับรู้ว่าคุณมีอิทธิพล และรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

4. ทำให้ครูมีความรู้สึกในเชิงบวกต่อฝ่ายบริหารหรือสถานศึกษา เกิดความไว้วางใจและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

5. ทำให้ครูเกิดแรงจูงใจภายในตนเอง เกิดความมั่นใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนนำเสนอออกมาในรูปผลงาน เพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานอย่างเต็มที่¹⁵¹ การติดต่อสื่อสารที่ดีและประสบความสำเร็จจะเป็นการสื่อสารที่สามารถทำให้ผู้รับสารได้รับทราบและเข้าใจข่าวสารตรงกับที่ผู้ส่งสารต้องการ ซึ่ง เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) ได้จำแนกแบบของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การสื่อสารที่มุ่งความถูกต้องของข่าวสาร (The Information Accuracy-Oriented) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนภายใต้สายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่

2. การสื่อสารที่มุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทราบทั่วกัน (The Communication Openness Oriented) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ไม่มีแบบแผน เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างง่าย ๆ และเปิดเผยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โดย

2.1 การแจ้งข่าวสารที่ถูกต้องและชัดเจนให้ครูทราบ กล่าวคือ ผู้บริหารทุกระดับต้องสื่อสาร และทำความเข้าใจกับครูให้ชัดเจน เพื่อที่ครูจะได้นำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

2.2 การแจ้งข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตลอดจนมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ครูได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่าง

¹⁵¹Ken Blanchard, ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต, แปลจาก Leading At A Higher Level, แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ (กรุงเทพฯ: ไพบูลย์อ็อฟเซต จำกัด, 2550), 54.

สะดวกและรวดเร็ว ซึ่งผู้บริหารต้องสนับสนุนปัจจัยที่จำเป็นต่อประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร เช่น จัดให้มีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในโรงเรียน เพื่อให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและทั่วถึง

2.3 มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้¹⁵²

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ข้อมูลข่าวสาร มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในสถานศึกษาและการสื่อสาร ซึ่งผู้บริหารต้องจัดให้มีกระบวนการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาโดยคำนึงถึงความถูกต้อง ชัดเจน มีความหลากหลาย รวดเร็ว มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิด ประสิทธิภาพ ทักษะ ความสามารถระหว่างครูด้วยกันรวมถึงองค์กรภายนอก ทั้งนี้การกระจายข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึง นับเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องให้ข้อมูลต่างๆ แก่ครูให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้¹⁵³ มีการกระจายข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับที่เหมาะสมที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ คอนซ์ซัคและคณะ (Konczak, et al.) ที่ศึกษาองค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เพิ่มพลังการทำงานให้บุคลากร พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กรคือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารกับคนในองค์กร¹⁵⁴ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฌูกร รักษ์ธรรมและคณะ ที่ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ พบว่า 1) รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างภาวะผู้นำครูและการสร้างบรรยากาศองค์กร ตามลำดับ ส่วนอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำครู และการสร้างบรรยากาศองค์กร ส่วนอิทธิพลรวม ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำครู การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศองค์กร 2) แนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูจากผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นที่สอดคล้อง

¹⁵² John R. Jr. Schermerthorn, **Management**, 8th ed. (USA : John Wiley and Sons Inc., 2005), 393.

¹⁵³ Ken R. M., **Man and Women on the Corporation** (New York: Basic Books, 1977), 34.

¹⁵⁴ L. J. Konczak D. J. Stelly and M. L. Trusty, “Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument,” **Educational and Psychological Measurement** 60, 2 (2000): 301-313.

กันว่าควรนำไปใช้ในสถานศึกษา ดังนี้ 1) ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานควรนำไปใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 2) ปัจจัยการสร้างภาวะผู้นำครู ควรนำไปใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในการบริหารสถานศึกษา และ 3) การสร้างบรรยากาศองค์การ ควรนำไปใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา¹⁵⁵ นอกจากนี้ในการพัฒนาทักษะในการทำงาน การสนับสนุนทรัพยากรและจัดหาสิ่งที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ ขอบเขตของงานและเวลา การให้ทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน ทำให้ครูมีความสุขในการทำงานมีความผูกพันในงานที่ทำและทุ่มเททำงานเต็มที่ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสร้างตระหนักและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแก่ครูในสถานศึกษา

การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือ

การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือภายในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ครูทุกคนเรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกันกับตน ให้โอกาสและอำนาจในการสั่งการในงานที่รับผิดชอบ ให้อิสระในการทำงาน การควบคุมและตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย มีการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อให้ครูมีภาวะผู้นำและแรงจูงใจสูงขึ้น เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี เกิดความร่วมมือของทีมงาน ดังนี้

1. การสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการปฏิบัติงาน การตัดสินใจในทีมงานหรือในส่วนของงานที่รับผิดชอบ
2. การเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้แนวคิดและทักษะใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน มีความยืดหยุ่น ให้โอกาสในการตอบสนองต่อความต้องการและความเสมอภาคแก่ทุกคน

¹⁵⁵ อนุสรณ์ รัชชธรรม และคณะ, “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา” วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี 1, 1 (กรกฎาคม - ธันวาคม): 2557: 19-31.

3. การสร้างทีมงาน เช่น วางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างเครือข่าย การสร้างความสัมพันธ์ การฝึกอบรม การให้แรงจูงใจ การสนับสนุนทรัพยากรรวมถึงงบประมาณที่จำเป็น¹⁵⁶ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สตาพร บุตรไสย ที่ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามรูปแบบของ Scott และ Jaffe พบว่า การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างทีมงาน การส่งเสริมพัฒนาความร่วมมือและการสร้างบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สถานภาพ ความมั่นใจในตนเอง ความเป็นอิสระและผลกระทบ ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้รับอิทธิพลทางตรงจากการส่งเสริมความร่วมมือสูงสุด รองลงมาคือการสร้างภาวะผู้นำและการสร้างบรรยากาศ ตัวแปรความก้าวหน้าทางวิชาชีพได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสร้างบรรยากาศสูงสุด รองลงมาคือการสร้างภาวะผู้นำและการสร้างทีม ตัวแปรสถานภาพได้รับอิทธิพลทางตรงจากการส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างแรงจูงใจและได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างแรงจูงใจและได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างภาวะผู้นำโดยส่งผ่านความร่วมมือในการตัดสินใจ ตัวแปรความเชื่อมั่นในตนเองได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสร้างภาวะผู้นำและได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการสร้างบรรยากาศและการสร้างภาวะผู้นำโดยส่งผ่านความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตัวแปรความเป็นอิสระได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสร้างภาวะผู้นำสูงสุด รองลงมาคือการสร้างบรรยากาศและการสร้างทีมงาน ตัวแปรผลกระทบได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสร้างบรรยากาศ¹⁵⁷

4. การฝึกอบรมและพัฒนา โดยจัดการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะให้เป็นไปตามมาตรฐานของงาน ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองตามความสนใจและความสามารถ เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน สิ่งที่ต้องพิจารณาในการพัฒนา คือ

- 4.1 กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และเห็นคุณค่าในตนเองด้วยการฝึกอบรม
- 4.2 กระตุ้นการเรียนรู้โดยการทำลายความคิดที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มี
- 4.3 ฝึกการจัดลำดับความสำคัญ
- 4.4 พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมแบบบูรณาการที่ตอบสนองความต้องการ

¹⁵⁶C. D. Scott and D. T. Jaffe, **Empowerment: Building a Committed Workforce.** (California: Kogan, 1991), 86-87.

¹⁵⁷สตาพร บุตรไสย, “อิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 1.

4.5 การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความตั้งใจและมีทักษะในการปฏิบัติงาน

4.6 มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

4.7 เลือกพี่เลี้ยงที่มีความเหมาะสม

การฝึกอบรมจะทำให้ครูมีความรู้ความสามารถ เกิดข้อผิดพลาดน้อยลงและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5. ให้ความรู้และข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยในการตัดสินใจให้ถูกต้อง ทั้งนี้ผู้บริหารต้องให้ข้อมูลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย ส่งเสริมให้ครูค้นคว้าด้วยตนเอง ใช้วิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารทั้งข้อเท็จจริงและข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้การตัดสินใจเร็วขึ้นและเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจเมื่อได้รับแรงจูงใจ ทั้งนี้ควรมีการสื่อสารข้อมูลต่างๆ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลและข้อเท็จจริงมาสื่อสารด้วยความภาคภูมิใจ ใช้วิธีการที่เหมาะสม การตัดสินใจที่เร็วขึ้นทำให้ผู้บริหารมีเวลาและใช้เวลาในการคิดกิจกรรมที่มีความสำคัญมากขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารก็จะมากขึ้นด้วยเช่นกัน

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงและปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อครูทำงานบรรลุตามเป้าหมาย ประสบความสำเร็จและเข้าถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ สิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ คือ

6.1 การให้คำปรึกษาแก่ครูอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ

6.2 การให้ครูประเมินผลงานเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

6.3 ตรวจสอบการนำผลการประเมินของครู ไปปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยคำนึงถึงความต้องการและบุคลิกภาพของครูแต่ละคน

6.4 ให้ข้อเสนอแนะหรือคำแนะนำในการประชุมแก่ครูเพื่อให้เกิดการพัฒนางานในระดับที่สูงขึ้น ครูที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูง สามารถบรรลุเป้าหมายของงานด้วยตนเอง การให้กำลังใจจะทำให้ครูรู้ว่าทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป็นไปตามมาตรฐาน สร้างความภาคภูมิใจทางบวกเกิดความมั่นใจในตนเองและกระตุ้นให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น สร้างความเข้าใจและการสื่อสารที่ดี จะทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์¹⁵⁸

¹⁵⁸D. Tracy, **10 Step to empowerment: A common-sense guide to managing people** (New York: William Morrow, 1990), 87-161.

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร

การเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจมีการปรับปรุงหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาใหม่ การเปลี่ยนพฤติกรรมจากการควบคุมมาเป็นการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดรูปแบบขององค์กรเพื่อให้ครูปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามกลยุทธ์และพันธกิจที่ตั้งไว้ ครูสามารถเลือกทำงานได้อย่างอิสระ ซึ่งเมื่อครูเกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อและการกระทำ จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษา โดย

1. การกำหนดค่านิยมที่สะท้อนให้เห็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์อย่างชัดเจน
2. มีการกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความยึดหยุ่น จัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามีความยืดหยุ่นผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน
3. กำหนดคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ มีระบบการตรวจสอบ การให้รางวัล การยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
4. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบภายใต้ขอบเขตงานของครูแต่ละคน ตลอดจนสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
5. กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้ครูทราบอย่างชัดเจน มีการประเมินสถานศึกษาจากความคาดหวังในเรื่องรางวัลผลตอบแทนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวนทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้ ระบบการช่วยเหลือสนับสนุน ประเมินครูจากค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวังและความสามารถในการปฏิบัติงาน
6. การเชื่อมโยงค่านิยมของครูในองค์กร ค่านิยมที่มีความสอดคล้องกันจะทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง¹⁵⁹

นอกจากนี้สถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงาน โดย

1. ให้การยอมรับ โดยยอมรับผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ให้การยกย่อง ชมเชย เมื่อครูรับรู้ถึงคุณค่าในตนเองจะเกิดความพึงพอใจใ้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การยอมรับที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู สามารถทำได้โดย
 - 1.1 ทำให้ครูรู้สึกว่ามีคุณค่า
 - 1.2 ให้การยอมรับในฐานะสมาชิกของกลุ่มอย่างจริงจัง

¹⁵⁹ B. V. Tebbitt, "Demystifying organization empowerment," *Journal of Nursing Administration* 23 (1993): 18-23.

- 1.3 รับรู้ถึงความสำเร็จอย่างทันที่
- 1.4 เกิดความตระหนักรู้ถึงความสำเร็จของตนเอง
- 1.5 ต้องรู้จักคนเท่าๆกับความสำเร็จ
- 1.6 รับรู้และให้การตอบแทนความสำเร็จที่เท่าเทียมกัน

เมื่อครูรับรู้ถึงความสำเร็จของตนจะมีแรงจูงใจ ทำให้งานประสบความสำเร็จมากขึ้น

2. ให้ความไว้วางใจ โดยสร้างความไว้วางใจและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ครู ซึ่งการสร้างเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถจะทำให้ครูเข้าถึงศักยภาพของตนเอง คนที่มีแรงจูงใจจะทำงานได้มีประสิทธิภาพ

3. ยอมรับข้อผิดพลาด ทำให้ครูสามารถวางแผนและคาดการณ์ต่อความผิดพลาด ล้มเหลวรวมถึงประเมินความเสียหายที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไข ปัญหาเกี่ยวกับครู ซึ่งการยอมรับความล้มเหลว ควรให้ครูเห็นว่าความล้มเหลวเป็นประสบการณ์ที่ดี เปิดโอกาสให้เขาได้มีโอกาสดำเนินการและวางแผนสำหรับความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น ให้คำแนะนำ ให้รางวัล การเปิดโอกาสให้ครูล้มเหลวจะทำให้เขากล้าเสี่ยงมากขึ้นและเมื่อเขามี ประสบการณ์แล้วจะอุทิศตนเพื่อให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศที่สถานศึกษาตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกัน เมื่อเขารับรู้ถึงความล้มเหลวโดยมีผู้บริหารอยู่ข้างๆ ในเวลาที่ตัดสินใจผิดพลาด จะทำให้เกิด แรงผลักดันให้ปฏิบัติ งาน ได้สำเร็จมากขึ้น

4. การให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดย

- 4.1 ให้คำแนะนำแก่ครู
- 4.2 ให้แหล่งข้อมูลอย่างเพียงพอ
- 4.3 ให้ข้อมูลที่เขาต้องการในเวลาที่เหมาะสม
- 4.4 เคารพเวลาของพวกเขา
- 4.5 ไม่แย่งชิงอำนาจของพวกเขา
- 4.6 มองหาวิธีทำงานของเขาที่ง่ายขึ้น
- 4.7 ปรับความต้องการ ฟัง และให้ข้อเสนอแนะ เคารพความเป็นส่วนตัว ให้สิทธิ์ใน

การแสดงความรู้สึกของพวกเขา ยอมรับความลำบาก เคารพภาระหน้าที่ส่วนบุคคล การกระทำ เหล่านี้จะทำให้เกิดความเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างความสำเร็จ¹⁶⁰

¹⁶⁰D. Tracy, **10 Step to empowerment : A common-sense guide to managing people** (New York: William Morrow, 1990), 87-161.

การสร้างคณะทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการทดสอบความสามารถของคนในทีม สิ่งสำคัญคือการจัดคนให้เหมาะสมกับงานตามความรู้ความสามารถรู้จุดแข็ง ผู้บริหารต้องรู้จักอ่อนของตัวเองและครู มอบหมายงานที่เป็นตัวทดสอบทักษะและความสามารถเพื่อให้เกิดความท้าทายการทำงาน ติดตามและศึกษาทักษะวิธีการใหม่ๆ มาใช้รวบรวมความรู้ความสามารถ ทักษะของคนในสถานศึกษาเพื่อสร้างทีมงานที่เหมาะสมสำหรับงานนั้นๆ ทีมงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงานน้อย ควรใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีรูปแบบตายตัว เพราะจะทำให้เกิดความมั่นใจในการพัฒนาศักยภาพของงาน¹⁶¹มีการทำงานร่วมกัน ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนโดยการจัดประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการจัดการเรียนการสอน เพื่อสร้างทีมแก้ปัญหา ตรวจสอบความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการจัดการแบบมีส่วนร่วม กล่าวคือ ทุกคนในทีมต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดงาน กำหนดมาตรฐานรวมถึงผลสำเร็จของงานด้วยกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดขึ้นจากความร่วมมือของคนในสถานศึกษา มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของผลงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. มีการแบ่งปันวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน มีการพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพผลงาน
2. แบ่งปันคำนิยามและนำด้วยหลักการ มีการสร้างคำนิยามร่วมกัน เช่น การช่วยเหลือ การตรงต่อเวลา การยอมรับกัน ความรับผิดชอบ การให้ความร่วมมือและการรักษาสัญญาซึ่งกันและกัน
3. แบ่งปันแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน ทุกคนยอมรับงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบอย่างตรงเวลาและตามมาตรฐาน คิดถึงความสำเร็จร่วมกัน
4. ผู้บริหารให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตรงเวลา
5. สร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกและเปิดโอกาสให้อภิปรายโดยเน้นที่ความสามารถของทีมเพื่อผลลัพธ์ที่ดี การให้ครูในองค์กร ได้รับทราบข้อมูลต่างๆ จะทำให้เขารู้สึกถึงความเป็นเจ้าของสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้ครูเกิดแรงจูงใจและมีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำงาน ทั้งนี้ทีมงานควรมีโอกาสพบปะ พูดคุย ตั้งคำถามและระบุปัญหาต่างๆ เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน การมีโอกาสดีได้แสดงความคิดเห็นในทีมจะทำให้เห็นคุณค่าของตนและรับรู้ว่าตนมีความสำคัญ ในทีมงานควรฝึกการระดมความคิดอย่างสม่ำเสมอ การระดมความคิดเป็นการปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์ของ

¹⁶¹ ยूरพร สุทธรัตน์, องค์การเพื่อการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: แอคทีฟพริ้นท์, 2553), 239.

คนออกมา สิ่งสำคัญคือ การให้ความสำคัญกับความคิดของครู¹⁶² ในทีมต้องมีการแสดงความคิดเห็น มีการกำหนดขอบเขตและทิศทางของทีมที่ชัดเจน ผู้นำต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง กล้าแสดง ความรับผิดชอบต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม มีการประชุมก่อนการทำงาน ให้ความ ช่วยเหลือทีมในการประเมินระหว่างทำงานเพื่อให้ทีมสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ที่ต้องการ ผู้นำต้องสร้างความชัดเจน มีเป้าหมายของทีมที่แน่นอน ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีความ เป็นทีมอย่างแท้จริง มีโครงสร้างที่เอื้อต่อความสำเร็จ มีบรรทัดฐานการทำงานที่ชัดเจนภายใต้ โครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม เช่น ระบบการให้รางวัล การบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบ สารสนเทศขององค์กรที่ต้องสนับสนุนการทำงานของ ทีม ต้องได้รับการสอนงานจากผู้เชี่ยวชาญ เป้าหมายผลงานที่เฉพาะเจาะจง สามารถสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้น การทำงานของทีมได้ ทีมที่จะ ประสบความสำเร็จต้องมีทักษะความสามารถด้านเทคนิคหรือการทำ งานเฉพาะด้าน ทักษะในการ แก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สิ่งสำคัญคือการสร้าง ความรับผิดชอบการทำงานในทีม ซึ่งต้องอาศัยความมุ่งมั่นตั้งใจ ความไว้วางใจ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ ทีมเกิดความร่วมมือกัน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การบริหารทรัพยากรบุคคล ความแข็งแกร่ง ของผู้นำทีมและ โครงสร้างทีมงาน ผู้บริหารต้องสร้างและรักษาความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ทำตัวเป็นแบบอย่าง พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ใช้การสอนงานเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ ส่งเสริมความร่วมมือ ฝ่ายบุคคลต้องให้การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อความร่วมมือ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ผู้นำต้องรู้จักทีมงานก่อนการทำงานอย่างน้อย 20-40 % การปรับเปลี่ยนการนำให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ มอบหมายบทบาทที่เฉพาะเจาะจง ให้กับสมาชิกแต่ละคนเพื่อให้ทำงานอย่างอิสระ ให้การสนับสนุนสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม ร่วมกัน แสดงพฤติกรรมส่งเสริมความร่วมมือให้เป็นแบบอย่าง สร้างวัฒนธรรมการให้ สนับสนุน ให้เกิดแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการสร้างความสัมพันธ์ มีเทคนิคในการสื่อสารที่ได้ผล แก้ไขความ ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้คำปรึกษา แนะนำและสอนงาน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งนี้พบว่า การให้คำปรึกษาแบบไม่เป็นทางการมีแนวโน้ม ที่จะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือได้มากกว่า ทีมที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องมีปัจจัย ที่ทำให้ความร่วมมือประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. การลงทุนเพื่อสร้างความสัมพันธ์
2. การแสดงพฤติกรรมส่งเสริมความร่วมมือให้เป็นแบบอย่าง

¹⁶²Tracy Brian, *เคล็ดลับขงใจคน*, แปลจาก Success Library, แปล โดย นวพันธ์ ปิยะวรรณกร(กรุงเทพฯ : ทัชพัลลิกซ์, 2559), 15-186.

3. การสร้างวัฒนธรรมการให้
4. มีทักษะที่จำเป็นต่างๆ เช่น มีทักษะการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ มีทักษะการสื่อสารที่ได้ผล
5. ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา
6. การมอบหมายให้คนที่เห็นความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์เช่นเดียวกับงานมาเป็นผู้นำ
7. ต่อยอดความสัมพันธ์เดิมที่มี
8. เข้าใจบทบาทสมาชิกในทีมที่ชัดเจน งานที่ต้องมีความยืดหยุ่น¹⁶³

สอดคล้องกับผลวิจัยของ บั้วพันธ์ พิวทอง ที่ว่า การสร้างทีมงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย มีขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม ถูกต้อง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้รับโอกาสในการเป็นผู้นำ มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ได้รับการสนับสนุน ความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์ภายในทีมงานและการได้รับการพัฒนาบุคลากร¹⁶⁴ ในทีม งานต้องมีการแสดงความคิดเห็นและระดมความคิดเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การระดมความคิดเป็นการสร้างการทำงานร่วมกัน ความตั้งใจ ความกระตือรือร้นและความซื่อสัตย์ การระดมความคิดจะกระตุ้นและปลดปล่อยความสามารถในการสร้างสรรค์ สร้างความภาคภูมิใจและบรรยากาศการทำงานร่วมกัน เกิดการสื่อสารที่ดี มีมิตรภาพ คำพูดด้านบวกหรือคำพูดที่ให้กำลังใจให้การสนับสนุนจากผู้บริหารจะทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างในด้านการคิด การพูดในแง่บวกและการยกย่องระดับจิตใจของครู พฤติกรรมการแสดงออกเป็นสิ่งสำคัญที่ครูจับตาดูและพร้อมที่จะเลียนแบบ ในการแสดงความคิดเห็น การรับฟังเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารที่ดีคือผู้ฟัง ฟังแล้วตั้งคำถาม ให้โอกาสครูแสดงออกอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา บังคับเพื่อการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

¹⁶³ Alex Pentland & Jon R.Katzenbach, การบริหารทีมงาน **On Teams**, แปลจาก HBR's 10 Must Reads: On Teams , แปลโดย ณิชญา สินตระการผล(กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2560), 137-142.

¹⁶⁴ บั้วพันธ์ พิวทอง, “รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปรัชญา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), 85.

1. การฟังอย่างตั้งใจ
2. การหยุดฟัง จะทำให้ผู้พูดรู้สึกว่ามีคุณค่าและได้รับความเคารพมากขึ้น
3. ถามคำถามเพื่อความชัดเจน เพื่อให้เข้าใจ
4. การทวนและการฟังอย่างตั้งใจเป็นการสร้างความเชื่อมั่นร่วมกันรวมถึงการสื่อสาร

ระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้เกิดการช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนและเข้าใจครู สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับภาระงาน ผลลัพธ์ ความรับผิดชอบของแต่ละคน ปฏิสัมพันธ์ที่ดีถูกพัฒนามาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความเห็นใจ (Consideration) ความใส่ใจ (Caring) ความสนใจในเรื่องต่างๆ (Courtesy) การแสดงความเห็นอกเห็นใจในการเผชิญความท้าทายของเขา ผู้บริหารต้องทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม ให้มีการตั้งเป้าหมาย¹⁶⁵ การวางแผน การลงมือทำและแก้ปัญหาาร่วมกัน ฝึกการปรับตัวเข้าหากัน รับฟังความคิดเห็น ช่วยเหลือ เปิดเผย จริงใจ เข้าใจและให้อภัยกัน เปิดโอกาสให้มีการเปรียบเทียบการทำงานร่วมกัน เพื่อนำมาแก้ไขข้อบกพร่อง เกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลงานตนเองได้ ทั้งนี้ต้องเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ การเปรียบเทียบเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง รู้จักเปิดใจและยอมรับความจริง เรียนรู้จุดดีของผู้อื่นและนำมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง สร้างแรงกระตุ้นโดยการชื่นชมยกย่องคนเก่งที่ใจกว้างสอนงานคนอื่น คนเก่งเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร ต้องกระตุ้นให้เขาสร้างคนไม่เก่งให้กลายเป็นคนเก่ง กระตุ้นให้คนไม่เก่งเปิดใจยอมรับการสอน เพราะจะทำให้เขาเป็นคนฉลาดพร้อมที่จะพัฒนา เรียนรู้และใช้โอกาสในการทำงานร่วมกัน พุดคุยให้เกิดการเปิดรับและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์และแนวคิดใหม่ๆ สร้างความเข้าใจให้ครูรับวิสัยทัศน์ในการทำงานและให้โอกาส รวมถึงความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ทำให้เขารู้สึกว่า ความคิดเห็นจะได้รับการยอมรับเมื่อมีการประชุมและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการแสดงศักยภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการเข้าร่วมประชุม โดยปรับเปลี่ยนแผนการประชุมใหม่ให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีการมอบหมายงานในหน้าที่ กระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพด้วยรอยยิ้ม การทักทาย มีการสังสรรค์เพื่อเป็นรางวัลพิเศษให้กับครูเมื่อทำงานได้ดีปรับเปลี่ยนกิจกรรมที่ทำร่วมกัน มองหาจุดเด่น จุดด้อยพร้อมรับการพัฒนา ผู้บริหารต้องคอยสังเกตพฤติกรรมที่ทำให้ครูมีความสุข เพราะความสุขเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการอยากทำงาน ผู้บริหารต้องเป็นผู้หยิบยื่นข้อมูล ให้ความรู้ คำแนะนำและสอนงานให้เขาทำงานได้มากขึ้น สิ่งสำคัญคือ ต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ของตน ใจเย็น ใฝ่ใจในปัญหาส่วนตัวของครูเพื่อให้เขาตั้งใจ

¹⁶⁵ เฉลิมมาณย์ รัตนพงศ์ตระกูล, วิธีทำให้ 1 คนทำงานให้คุณ 10 เท่า (กรุงเทพฯ: ทักษะพิบลีเคชั่นส์, 2559), 14-188.

และทุ่มเทการทำงานซึ่งเขาจะรับรู้ได้ และเมื่อครูรับรู้ว่าคุณค่าและมีความสำคัญก็จะทำให้ งานประสบความสำเร็จ

ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายและ ภารกิจต่างๆ สิ่งที่ต้องคำนึง คือ

1. ขนาดของทีม เมื่อจำนวนสมาชิกในทีมมาก ความร่วมมือจะต่ำลง
2. การทำงานที่สมาชิกต้องอยู่ใกล้กัน ทำให้การร่วมมือลดลง ต้องใช้การสื่อสารทาง อิเล็กทรอนิกส์ช่วย

3. ความหลากหลายของสมาชิกในทีม (Diversity) ยิ่งมีความหลากหลายมากย่อมจะ ทำ ให้การแบ่งปันข้อมูลน้อยลง ทีมที่มีความหลากหลาย ผู้นำต้องส่งเสริมให้เกิดการปรับตัวและหา วิธีการทำงานร่วมกัน อาจใช้การแทรกแซงเชิงโครงสร้าง เช่น การมอบหมายหน้าที่ใหม่ให้สมาชิก ในทีมเพื่อลดความขัดแย้งระหว่างกัน การนำสมาชิกออกจากทีมในกรณีที่มีความจำเป็น การแทรกแซง โดยผู้บริหารเพื่อกำหนดบรรทัดฐานที่ควรยึดถือตั้งแต่แรกก่อนเริ่มต้นกระบวนการทำงาน

4. ทีมทำงานที่มีครูผู้เชี่ยวชาญระดับสูงและเฉพาะด้าน มีโอกาสเกิดความขัดแย้งสูง ในการสร้างทีมผู้เชี่ยวชาญโดยรวบรวมคนที่มีความเด่น สร้างตัวตนของทีม เปิดโอกาสให้ทีมได้ คิดต่อกันในเรื่องของการทำงานอยู่เสมอ เคารพในสติปัญญาลูกค้ำ จัดระเบียบทีม สร้างตัวตนของ กลุ่ม ในทีมต้องมีการเลือกสมาชิกจากทักษะความสามารถ โดยการสรรหาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านที่เหมาะสมแต่ละตำแหน่ง เน้นความเป็นปัจเจกบุคคลกระตุ้นให้ทุกคนได้แสดง ความสามารถของตนออกมา ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันและให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงผลงานของ ตน เลือกทางแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ มุ่งความสนใจไปที่ความคิด เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด กันอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง ค้นหาความคิดที่สร้างการเปลี่ยนแปลง ทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง ทำงานที่เกิดความคิดสร้างสรรค์ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างลึกซึ้ง¹⁶⁶ ส่วนปัจจัย เกื้อหนุนที่ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกันเป็นทีม แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารต้องลงไปคลุกคลี พูดคุย สนับสนุน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวางทั้งในทีมและระหว่างทีมงาน ทั้งนี้ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีใน การเป็น Team Leader กล่าวคือ

¹⁶⁶Alex Pentland and Jon R. Katzenbach, การบริหารทีมงาน **On Teams**, แปลจาก HBR's 10 Must Reads: On Teams, แปลโดย ญัฐยา สันตระการผล(กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด , 2560), 227-304.

1.1 สร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ ที่เอื้อต่อการทำงานทีม สร้างเครือข่ายที่ช่วยสะท้อนค่านิยมด้านมนุษยสัมพันธ์และความไว้วางใจ รวมทั้งให้คุณค่าของปัจเจกบุคคล

1.2 ปลูกฝังการแลกเปลี่ยนความรู้ และการแนะนำงาน (Coaching)

2. การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2.1 พัฒนาทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ทักษะความรู้ความเข้าใจในงาน การชื่นชมผู้อื่น การบริหารวุฒิภาวะทางอารมณ์ การสนทนาในสถานการณ์ที่ยากลำบาก การสื่อสาร การแนะนำ และการสอนงาน การแก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ การบริหารโครงการ เป็นต้น

2.2 สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในทีมงาน โดยจัดให้มีการหมุนเวียนงาน มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุก ทำท่าย มุ่งการช่วยเหลือ มีการยกย่องทีมงานที่เป็นต้นแบบความร่วมมือที่มีประสิทธิผล

3. การมีผู้นำทีมที่เหมาะสม ผู้นำควรมีความโดดเด่นในด้านงานและความสัมพันธ์ มีสไตล์การบริหารงานที่ยืดหยุ่น สร้างความสมดุลทั้งด้านงานและด้านคน โดยในระยะแรกอาจใช้สไตล์เน้นงานมีการชี้แจงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แจกแจงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เมื่อเข้าที่แล้วจึงใช้สไตล์เน้นความสัมพันธ์เพื่อสร้างความรู้สึกร่วม ความไว้วางใจเชื่อใจ การแบ่งปันข้อมูลและการสนับสนุนความช่วยเหลือต่างๆ

4. การสร้างทีมใหม่และการจัดโครงสร้างของทีม การสร้างทีมใหม่ต้องมีสมาชิกที่เคยทำงานร่วมกันมาก่อนเพราะจะทำให้เกิดการสอนงานและแนะนำ รวมถึงการประสานงานในทีมได้ การประสานงานที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อสถานศึกษามีการจัด โครงสร้างของทีมให้ทราบหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน เมื่องานประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดความภูมิใจร่วมกัน เกิดความผูกพันกับที่ทำงาน¹⁶⁷ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานเกิดความก้าวหน้าได้แก่ ปัจจัยกระตุ้น (Catalysis) และปัจจัยส่งเสริม (Nourishers)

ปัจจัยกระตุ้น (Catalysis) หรือการกระทำที่มีส่วนช่วยสนับสนุนการทำงานโดยตรง เช่น ความช่วยเหลือจากบุคคลหรือคนกลุ่มอื่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การมอบอำนาจให้ทำงานอย่างอิสระ การจัดสรรทรัพยากรและเวลาที่เพียงพอ การเรียนรู้ปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผยและเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างอิสระ และ

ปัจจัยส่งเสริม (Nourishers) หรือการกระทำที่บ่งบอกถึงการสนับสนุนกันระหว่างบุคคล เช่น การให้เกียรติ การให้กำลังใจ การให้ความเคารพและยกย่องชมเชย การมีโอกาสดำเนินการสร้าง

¹⁶⁷ จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, บริหารคนเหนือตำรา 2 (กรุงเทพฯ: ดับบลิวพีเอส ประเทศไทย, 2554), 120-160.

ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ความสำเร็จเพียงเล็กน้อยๆก็ช่วยให้ความรู้สึกในงานที่ดีได้เป็นอย่างมาก ความคืบหน้าของงานที่มีความหมายจะช่วยให้ความรู้สึกดีขึ้น ปัจจัยที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพมี 3 ประการได้แก่

1. ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีม
2. การรู้สึกถึงตัวตนของทีม และ
3. การรู้สึกถึงประสิทธิภาพของทีม

ทีมที่มีประสิทธิผลต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ที่เป็นบรรทัดฐานของทีม มีทัศนคติ และพฤติกรรมที่ทำเป็นนิสัยซึ่งช่วยสนับสนุนพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความไว้วางใจในทีม ตัวตนของกลุ่มและประสิทธิภาพของกลุ่มที่ทำให้เกิดความทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ คนที่มีความฉลาดทางอารมณ์คือ สามารถรับรู้และควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของตนได้ทั้งส่วนที่อยู่ภายในและภายนอกที่แสดงออกให้คนอื่นเห็น สามารถรับรู้และควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงมีความสามารถทางสังคมในการรับรู้และควบคุมอารมณ์ของผู้อื่นได้¹⁶⁸ สิ่งสำคัญในการพัฒนากระบวนการบริหารทีมงาน คือ การบริหารทีมงานและการเพิ่มขีดความสามารถ รวมถึงอำนาจการตัดสินใจของทีมงาน

ในขั้นที่ 1 การจัดทีมงาน (Team formation) ผู้บริหารจะใช้การกำกับ สั่งการ คอยเป็นที่เลี้ยงและยังคงต้องเสียเวลาไปกับการลงในรายละเอียดแบบวันต่อวัน

ขั้นที่ 2 การสร้างทีมให้แข็งแกร่ง (Team building) ในระยะนี้ครูจะเริ่มรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองพร้อมที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย การฝึกฝนหรือพัฒนาครูจนมีความเข้าใจบทบาท อำนาจหน้าที่ของตนอย่างชัดเจนก็จะทำให้งานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ 3 การประสานงาน (Collaboration) ในขั้นตอนนี้ครูจะทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนโดยมีผู้บริหารให้การสนับสนุนอยู่ห่างๆ และผู้บริหารจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการเมื่อทีมต้องการความช่วยเหลือ

ขั้นที่ 4 การควบคุมตนเองในทีม (Selfdirection) มอบบทบาทหน้าที่ให้ทีมควบคุมกันเองโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน พัฒนาความสามารถประสิทธิภาพและอำนาจตัดสินใจของทีมงานแทน ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ให้ชัดเจน ส่งเสริม ยกย่องการตัดสินใจของทุก

¹⁶⁸ Alex Pentland and Jon R. Katzenbach, การบริหารทีมงาน **On Teams**, แปลจาก HBR's 10 Must Reads: On Teams, แปลโดย ญัฐยา สันตรการผล (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2560), 302-304.

คน สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน ผู้บริหารต้องเป็นที่ปรึกษาและผู้ช่วยเหลือที่ทีมงานเข้าถึงได้เสมอ¹⁶⁹

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. วัตถุประสงค์และเป้าหมายมีความชัดเจนและเป็นข้อตกลงร่วมกัน
2. มีการวัดที่ชัดเจน ทำเป็นระบบและมีมาตรฐานเพื่อให้รู้ว่าจะมีการประเมินและวัดค่าความสำเร็จ
3. มีการวางแผนงานและกำหนดระยะเวลาเสร็จของงานที่ชัดเจน
4. มาตรฐานของงาน ทำงานเสร็จตรงเวลา ตามงบประมาณและมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน
5. การให้รางวัลและผลตอบแทนรวมถึงการได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เมื่อทำงานบรรลุเป้าหมายซึ่งจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง มีความสุขในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น¹⁷⁰
6. การจัดการตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ โดย
 - 6.1 มีข้อตกลงที่ชัดเจน มีเป้าหมาย มีวัตถุประสงค์ที่ต้องการความสำเร็จซึ่งอาจจะใช้การจัดการแบบมีส่วนร่วมหรือการหารือกันให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความยืดหยุ่น
 - 6.2 ใช้การหารือที่หลากหลายโดยอาศัยประสบการณ์ของทุกคน มีผู้บริหารคอยให้คำแนะนำ ปรึกษา
 - 6.3 มีตัวชี้วัดและมาตรฐานที่ชัดเจน มีการสื่อสารและสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับตัวชี้วัดและมาตรฐานการทำงาน มีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ ผู้บริหารจะควบคุมการทำงานหรือไม่ขึ้นกับความสามารถของครู สิ่งสำคัญคือ ครูต้องเข้าใจเป้าหมายของงานที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบร่วมกันเมื่อเกิดข้อผิดพลาด การให้ครูปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นอิสระและรับผิดชอบ รวมถึงให้โอกาสในการทำงานด้วยวิธีการของตนเองจะทำให้ครูเกิดความคิดในทางบวก และมีแรงจูงใจมากขึ้น ความเป็นประชาธิปไตย ความต้องการปกครองตนเองหรือการได้รับความเคารพรวมถึงความต้องการการรับรู้และการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม การรับรู้ว่าเป็นคนสำคัญ เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้ผู้บริหารต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นการสร้างแรงจูงใจจากภายในเพื่อการทำงานที่มากขึ้นและดีกว่าเดิม สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือ การกำหนดลำดับความสำคัญของงานหรือกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

¹⁶⁹สุดา สุวรรณภิรมย์, *The Leadership ภาวะผู้นำ* (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์, 2551), 93-100.

¹⁷⁰Tracy Brian, *เคล็ดลับจูงใจคน*, แปลจาก Success Library, แปลโดย นวพันธ์ ปิยะวรรณกร (กรุงเทพฯ: ทักษะพิเคชั่นส, 2559), 15-186.

สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมจิตร สงสาร ที่ว่าปัจจัยความสำเร็จของทีม ได้แก่ การมีเป้าหมายในการทำงานและการคิดแก้ไขปัญหาาร่วมกันของครูในสถานศึกษา การแบ่งงานตามหน้าที่ ความรู้ความสามารถ ความพึงพอใจที่ได้ทำงานร่วมกันกับทีม การให้เกียรติ ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ความไว้วางใจของคนในทีม มีการวางแผนและการประชุมเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน¹⁷¹ การปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจของทีมให้มีประสิทธิภาพ เมื่อพบว่าทีมตัดสินใจเองไม่ได้ ต้องมีการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจน ผู้บริหารให้ทางเลือกเพื่อนำไปสู่การได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ¹⁷² สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประวิต เอราวรรณ์ ที่ว่า เมื่อมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับทีม งานจะทำให้การทำงานของทีมีประสิทธิภาพ เกิดความร่วมมือและร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกัน ทีมงานมีความเชี่ยวชาญ เกิดนวัตกรรมในการทำงาน¹⁷³ สิ่งสำคัญที่ต้องมีในทีม คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะลดแรงต่อต้านและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาร่วมกัน¹⁷⁴ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว ที่ว่า ทีมงานต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก¹⁷⁵ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ คณิต เขียววิชัย ที่ว่า การสื่อสารที่ดีต้องเปิดเผย มีการให้ข้อมูล

¹⁷¹สมจิตร สงสาร, “การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552), 34.

¹⁷²Alex Pentland & Jon R.Katzenbach, การบริหารทีมงาน **On Teams**, แปลจาก HBR’s 10 Must Reads: On Teams, แปลโดย ฉัญญา สิ้นตระการผล(กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2560), 271-287.

¹⁷³ประวิต เอราวรรณ์, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนกรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548), 48.

¹⁷⁴สุดา สุวรรณภิรมย์, **The Leadership ภาวะผู้นำ** (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์, 2551), 88-92.

¹⁷⁵รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 87-88.

ย้อนกลับที่ดีและเพียงพอ¹⁷⁶ ทั้งนี้การให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างกันภายในทีมต้องมีความซื่อสัตย์¹⁷⁷ การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีม เช่น ขาดกลไกและเครื่องมือการสื่อสารที่หลากหลาย การได้รับข่าวสารล่าช้า การขาดข้อมูลข่าวสารในสิ่งที่ครูอยากรู้ เครื่องมือและข้อมูลที่สื่อสารที่ดี ประกอบด้วย

1. Correct เนื้อหาต้องถูกต้อง เป็นจริง เปิดเผย
2. Clear คือ ชัดเจน ผู้รับข้อมูลจะต้องเข้าใจสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการสื่อสาร
3. Concise ข้อมูลต้องกระชับ เจาะประเด็นที่ต้องการสื่อสาร
4. Complete เนื้อหาของการสื่อสารต้องสมบูรณ์

วิธีการลดความขัดแย้งที่ดีคือ การประชุมผู้เกี่ยวข้อง การตั้งทีมงานเพื่อแก้ไขปัญหา การโอนย้ายงาน การทำงานแบบข้ามสายงาน การเปิดรับข้อเสนอแนะ ฯลฯ เมื่อสถานศึกษาเกิดภาวะวิกฤติ มีปัญหาควรมีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา สร้างสรรค์ให้กำลังใจและเสริมสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับครู ทั้งนี้รูปแบบการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อวิธีการตัดสินใจและการทำงานร่วมกันส่งผลต่อความสำเร็จของทีมงาน สิ่งสำคัญของรูปแบบการสื่อสาร ได้แก่ ระดับการสื่อสาร (Energy) การมีส่วนร่วม การมีปฏิสัมพันธ์ (Engagement) รวมถึงการสื่อสารกับคนภายนอก (Exploration) ทั้งนี้ยังมีองค์ประกอบอื่นอีก เช่น ภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดี ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานร่วมกัน การระดมความคิด พฤติกรรมการสื่อสารที่แสดงออกถึง “ตัวชี้วัดทางสังคม” (Sociometrics) หรือตัวชี้วัดการมีปฏิสัมพันธ์ของครู เช่น น้ำเสียง การพูดคุย การเจรจาต่อรอง เป็นต้น¹⁷⁸ การใช้กิจกรรม “สุนทรียสนทนา” ในการเปิดใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นและร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยไม่เน้นผู้กระทำผิด สร้างทัศนคติที่ดีต่อกันซึ่งจะทำให้เกิดความไว้วางใจและการแสดงความคิดเห็น

¹⁷⁶คณิต เขียววิชัย, “การเสริมสร้างพลังอำนาจให้คนบดเคี้ยวครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 108-109.

¹⁷⁷อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 10 วิธี มอบอำนาจ กลยุทธ์พัฒนาดาวเด่น, เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9530000094689>

¹⁷⁸Alex Pentland & Jon R.Katzenbach, การบริหารทีมงาน On Teams, แปลจาก HBR's 10 Must Reads: On Teams, แปลโดย ฉัฐยา สันตระการผล(กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2560), 10-15.

อย่างอิสระ รู้สึกปลอดภัยในการให้ข้อมูล¹⁷⁹ ทีมงานต้องมีความรับผิดชอบพร้อมกับความรู้สึกเป็นเจ้าของงานที่เพิ่มขึ้น มีทักษะในการตัดสินใจด้วยตนเอง สร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เปิดกว้าง ได้แก่ สร้างค่านิยมในการรับฟังอย่างตั้งใจ เคารพและกล้าแสดงความคิดเห็น สนับสนุนการตัดสินใจของครูทุกคน¹⁸⁰ มีเป้าหมาย มีตัวชี้วัดผลงาน มีกรอบพื้นฐานของงาน และระบบข้อมูลที่ชัดเจนรองรับ¹⁸¹ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จะทำให้ผู้บริหารมีความไว้วางใจและกล้าที่จะให้อำนาจ การทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่ดีที่สุด¹⁸² โดยมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ผู้บริหารและครูต้องมีความเข้าใจและชัดเจนในแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา รวมถึงเสริมสร้างพลังอำนาจและให้อำนาจแก่ทีมงาน ทั้งนี้บทบาทของผู้ตาม ได้แก่ การสร้างพันธะสัญญา และเดินตามวิสัยทัศน์เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการสร้างทีม แบ่งปันความรู้และให้ความร่วมมือกับทุกคน¹⁸³ จากผลการศึกษาของ ยูวธิดา ซาปัญญา พบว่าวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ครูเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มี 9 วิธี คือ การสนับสนุนทรัพยากร การมอบหมายงาน การสอนแนะ การมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ¹⁸⁴

¹⁷⁹จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, **บริหารคนเหนือตำรา 2** (กรุงเทพฯ: ดับบลิวพีเอส ประเทศไทย, 2554), 90-132.

¹⁸⁰สุดา สุวรรณภิรมย์, **The Leadership ภาวะผู้นำ** (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์, 2551), 88-92.

¹⁸¹สุพานี สฤกษ์วานิช, “การให้อำนาจ (Empowerment),” **วารสารทรัพยากรมนุษย์** 2, 2 (พฤษภาคม-มีนาคม 2549): 19-31.

¹⁸²อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, **10 วิธี มอบอำนาจ กลยุทธ์พัฒนาดาวเด่น**, เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9530000094689>

¹⁸³สุดา สุวรรณภิรมย์, **The Leadership ภาวะผู้นำ** (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์, 2551), 88-92.

¹⁸⁴ยูวธิดา ซาปัญญา, “การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา : การวิจัยทฤษฎีฐานราก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), 161-181.

การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจเป็นการสร้างแรงจูงใจภายในให้แก่ครูเพื่อให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ โดยพิจารณาและมอบหมายงานที่มีคุณค่าและมีความหมายให้ครูทำ โดยอาศัยสภาวะแวดล้อมที่ทำให้เกิดความรู้ ความคิดและปฏิบัติงาน ใช้การวัดประเมินงานและพฤติกรรม “Task Assessment” เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้ครูเกิดการรับรู้ต่องานที่ทำใน 4 ด้าน ดังนี้

1. ในด้านผลกระทบ ทำให้เกิดการรับรู้ว่าคุณค่าของงานมากน้อยระดับใด
2. ด้านศักยภาพหรือการรับรู้ความสามารถของตน เป็นการรับรู้ความสามารถในการตัดสินใจด้วยตนเอง รับรู้ว่าคุณค่าของงานมากน้อยเพียงใด
3. ด้านคุณค่า เป็นการประเมินลักษณะงานที่ทำอยู่ว่ามีคุณค่าหรือมีความหมายต่อตนเองหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
4. ด้านโอกาสทางเลือกเป็นการประเมินระดับการรับรู้ของครูต่องานที่ทำว่ามีโอกาสหรือมีอิสระที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการวิธีการทำงานหรือการตัดสินใจ ในส่วนพฤติกรรมจะเป็นการแสดงออกของครูที่เป็นผลมาจากการวัดประเมินผลงาน โดยจะแสดงพฤติกรรมนั้นๆออกมาในรูปของควมมีสมาธิ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความขยัน ความสามารถในการแก้ไขปัญหา¹⁸⁵ ซึ่งสามารถเสริมสร้างแรงจูงใจได้หลายวิธี ดังนี้

การสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจให้กับครูเพื่อให้ครูเกิดความมั่นใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารต้องรู้ว่าครูมีความต้องการในเรื่องใด อยู่ในระดับใด เพื่อแสวงหาปัจจัยจูงใจที่ถูกต้องในการกระตุ้นและจูงใจให้ครูแสดงพฤติกรรมที่เราต้องการออกมา มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ คือ

- 1) Maslow's Hierarchy of Needs Theory มาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (safety and security needs) ความต้องการความรักและการยอมรับ (belongingness and love needs) ความต้องการนับถือตน (esteem needs) และความต้องการการค้นพบสัจจะแห่งตน

¹⁸⁵ K. W. Thomas and B. A. Velthouse, “Cognitive element of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation,” *Academy of Management Review* 15 (1990): 666-681.

(needs for self-actualization)¹⁸⁶ 2) ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ ของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ 3 ประการ 1) ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (need for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ เมื่องานสำเร็จจะเกิดความพึงพอใจ 2) ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) คือ ต้องการความสัมพันธ์ที่อบอุ่นเป็นมิตรและอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข และ 3) ความต้องการอำนาจบารมี (need for power) เป็นความต้องการอำนาจในการควบคุม ให้คุณให้โทษแก่ผู้อื่น¹⁸⁷ 3) ปัจจัยที่ทำให้การทำงานมีความสุขของเฮิร์ซเบอร์ก (Two-Factor Theory) 2 ปัจจัย คือปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ มี 5 ประการ คือ 1) ความสำเร็จของงาน เมื่อทำงานประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดความพอใจ 2) การได้รับการยกย่อง ชมเชยหรือการแสดงออกถึงการยอมรับในความรู้ความสามารถของตนจากบุคคลอื่น 3) ลักษณะของงานที่ทำให้เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่ท้าทายความสามารถหรืองานที่ทำได้เองโดยลำพัง 4) ความรับผิดชอบ เกิดความพอใจที่ได้รับผิดชอบหรือได้ทำงานใหม่ๆ และมีอำนาจในงานนั้นอย่างเต็มที่ 5) การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่ การได้เลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การได้ศึกษาต่อหรือหาความรู้เพิ่มเติม 2) ปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) เป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานที่เกิดจากความไม่ชอบหรืองานที่ไม่มีประสิทธิภาพลง ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน มี 11 ประการ คือ 2.1) เงินเดือน ค่าตอบแทนในการทำงานเป็นที่น่าพอใจ 2.2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า การแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่งในวิชาชีพ 2.3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสามารถทำงานร่วมกันกับลูกน้อง 2.4) สถานะทางอาชีพ อาชีพและการงานเป็นที่ยอมรับ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี 2.5) ความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่ดี 2.6) ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน 2.7) เทคนิคการนิเทศ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน 2.8) นโยบายและการบริหารงานองค์กร การจัด การองค์การและการติดต่อสื่อสาร 2.9) สภาพการทำงาน สภาพทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมอื่นๆ 2.10) ความรู้สึกหรือผลกระทบที่ได้รับจากงาน 2.11) ความมั่นคงในงานหรือในองค์กร¹⁸⁸ ผู้บริหารต้องมีความรู้และสามารถนำทฤษฎีเหล่านี้มา

¹⁸⁶ Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality**, 2nd ed. (New York: Harper and Row Publishers, 1970), 35-46.

¹⁸⁷ David C. McClelland, **The Achieving Society** (New York: Van Nostrand, 1961), 100-112.

¹⁸⁸ Frederic Herzberg, Mausner Barnard and B. B. Snyder, **The Motivation to Work** (New York: John Wiley & Sons, 1959), 113-115.

ปรับใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับครู เพราะครูแต่ละคนมีพื้นฐานและความต้องการที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดให้กับครู สร้างความเข้าใจในเป้าหมายของงาน มีการสื่อสารที่ชัดเจนว่าต้องการอะไร ภาระงานมีอะไรบ้าง สิ่งสำคัญคือ งานนั้นต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายในชีวิตของครู เช่น มีความมั่นคงในชีวิต มีความก้าวหน้าในงาน¹⁸⁹ การให้แรงจูงใจที่สำคัญคือ การทำให้ครูรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ ประสบความสำเร็จและได้รับความเคารพจากผู้อื่น การทำงานที่บรรลุผลสำเร็จจะทำให้เกิดความรู้สึกดีหรือชื่นชมและความภาคภูมิใจ ผู้บริหารต้องให้ความเสมอภาค ความถูกต้องในด้านต่างๆ ทั้งเงินเดือน สวัสดิการค่าตอบแทน ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานรวมถึงการให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ตามความสนใจและความสามารถของครู การให้ข้อมูลสารสนเทศ และข้อมูลในการปฏิบัติงานที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง มีการให้ความรู้ ให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยตนเอง¹⁹⁰ ปัจจัยพื้นฐานในการสร้างแรงจูงใจให้ครู มีอยู่ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบผู้นำ รูปแบบผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ตัวคนและสิ่งแวดล้อมภายนอก อาจเป็นการบอกเล่าเรื่องราว การขาย การชักชวนและการมีส่วนร่วม ซึ่งจะใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับตัวครูและสถานการณ์ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้บริหาร
2. ระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ
 - 2.1 การให้รางวัลต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานโดยภาพรวมของสถานศึกษา โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานหรือการบรรลุเป้าหมายของงาน ซึ่งอาจจะเป็นค่าตอบแทนหรือการยกย่อง ชมเชยเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจก็ได้
 - 2.2 การให้ความสำคัญ เมื่อทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการชมเชยเพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.3 การส่งเสริมโดยการบอกให้รับรู้ว่าคุณค่าที่เขามีคุณค่า ซึ่งจะทำให้เขาคิดหาวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
 - 2.4 การผลักดันให้เกิดการสร้างงานเป็น 2 เท่า โดยการกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่สูงเพื่อจูงใจให้เกิดการทำงานที่มากขึ้น

¹⁸⁹ ชัชวาล วรวงศ์ศุภกัตต์, คัมภีร์สร้าง “คนเก่ง” คู่องค์กร ด้วย HR มืออาชีพ (กรุงเทพฯ: แสบปี๊วค, 2556), 170-174.

¹⁹⁰ C. D. Scott and D.T. Jaffe, **Empowerment: Building a Committed Workforce.** (California: Kogan, 1991), 86-87.

3. บรรยากาศของสถานศึกษา การสร้างค่านิยมร่วมกันเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญคือ วิธีการที่ครูในสถานศึกษานั้นปฏิบัติต่อกัน การเคารพในตัวตนคลมาใช้ จะทำให้สถานศึกษานั้นเป็นองค์กรที่มีความสุข มีประสิทธิภาพสูงและครูเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์

4. การจัดโครงสร้างการทำงานให้เหมาะกับลักษณะงานและตัวบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างแรงจูงใจโดยเนื้องานต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการและพลังงานในระดับสูง โครงสร้างการให้รางวัล บรรยากาศในองค์กรและโครงสร้างในการทำงานสามารถเปลี่ยนได้แบบค่อยเป็นค่อยไป ในขณะที่รูปแบบการเป็นผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันที

5. พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นพันธมิตรของผู้บริหาร เช่น การยิ้ม การทักทาย การฟังอย่างตั้งใจ การถามคำถามที่แสดงถึงความรู้สึกเห็นคุณค่า มีความสำคัญ ได้รับความเคารพ และความสุภาพ การแจ้งข่าวสารให้ทราบอย่างสม่ำเสมอ และการสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง¹⁹¹ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีโดยสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง สดชื่น มีมนุษยสัมพันธ์ พูดคุยเพื่อสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน การเคารพให้เกียรติกัน การกระตุ้นให้ครูอยากทำงาน โดยให้ความสำคัญกับครู การทำให้ครูเห็นศักยภาพที่ตนเองมีอยู่เดิมและการสร้างความเชื่อให้เขาถึงเอาศักยภาพที่ไม่มีออกมา สิ่งสำคัญคือ การสร้างความเชื่อ เชื่อในสิ่งที่ต้องการให้เขาเชื่อ สร้างแรงกระตุ้นที่เราเชื่อและคาดหวังอะไรจากเขา การให้งานที่เหมาะสมกับความสามารถ ผู้บริหารต้องรู้จักจุดเด่น จุดด้อยและเลือกงานให้เหมาะกับครู โดยเน้นความสามารถเป็นหลัก กระตุ้นหรือสร้างความฝันให้ครูมีศักยภาพมากขึ้น กระตุ้นให้กล้าฝัน กล้าพูดถึงความฝันนั้นและลงมือทำ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้ครู เมื่อผู้บริหารแสดงความรักในงานที่ทำ ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึที่ดีต่องานนั้นๆ การสร้างบรรยากาศที่มีพลัง ลองให้ทำอะไรใหม่ๆ และการให้ครูมีส่วนร่วมทำสิ่งที่ท้าทายมาก เป็นการสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน ทุกคนในสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมในการคิด การทำ การนำเสนอ การเปิดรับและแลกเปลี่ยนไอเดียใหม่ๆ เป็นการสร้างสีสัน เปิดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ๆ ให้กับการทำงาน เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงออกซึ่งความสามารถ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่นและสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ครูได้ทุกเมื่อ การให้โอกาสครูเป็นการท้าทายให้เขาพัฒนาความสามารถของตนเอง ความสำเร็จของงานเริ่มจากความเชื่อของผู้นำ ผู้นำเป็นทั้งแรงกระตุ้น แรงจูงใจและแรงผลักดัน สร้างความเชื่อมั่นให้กับครู ซึ่งรางวัลจูงใจอาจมาจากความต้องการด้านอื่นที่ไม่ใช่เงินทอง เปิดโอกาสให้แข่งขันเพื่อกระตุ้น

¹⁹¹ Tracy. Brian, **เคล็ดลับจูงใจคน**, แปลจาก Success Library, แปลโดย นวพันธ์ ปิยะวรรณกร (กรุงเทพฯ: ทัชพัลลิกเชชั่นส, 2559), 15-186.

และเกิดแรงผลักดันให้คิดบวก เป็นการพิสูจน์ตนเองและผลงาน มีการตั้ง เป้าหมาย มีการวัดผล ประเมินผลและให้รางวัลคนที่ทำ งานดี ซึ่งเป้าหมายที่สร้างต้องท้าทายและต้องทำงานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม ทีมหรือองค์กร กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันกับตัวเองเพื่อ ให้ตนเองเก่งขึ้น พัฒนาขึ้นและทำงานได้มากขึ้น ให้ครูทำ งานอย่างมีอิสระ ทำในแบบอย่างที่ยากทำและพิสูจน์ ผลงานด้วยตัวเอง ซึ่งศักยภาพที่มีของเขาจะถูกดึงออกมาใช้ ผู้บริหารคอยอยู่ห่างๆ เน้นย้ำเป้าหมาย กำหนดเวลาและความคาดหวังที่ตั้งไว้ ให้คำชมเชยเพื่อสร้างความภาคภูมิใจ คำขอขอบคุณจะเป็น ตัวกระตุ้นให้เขาอยากทำงานและทุ่มเทกับหน้าที่ความรับผิดชอบ¹⁹² สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กัมพูฟและคนอื่น (Kamphoff Cindra S and others) ที่ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจและ การสร้างแรงจูงใจทางวิชาการนักศึกษา University of North Carolina Greensboro (UNCG) โดยใช้ การสัมภาษณ์รายบุคคล การสนทนากลุ่ม การอภิปรายในหัวข้อต่างๆในเรื่องความรับผิดชอบส่วนบุคคล, การตั้งเป้าหมายในเชิงบวก, การวาง แผนชีวิตและการจัดการตนเอง พบว่าเปอร์เซ็นต์ของ นักศึกษาหลังจากที่ได้รับการฝึกในช่วงระยะเวลา 4 ปี จะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 40 เป็นร้อยละ 58 เกรด เฉลี่ยของนักศึกษาที่ใช้โปรแกรมดังกล่าวมีผลการเรียนสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ($p = 0.036$)¹⁹³ และ จากผลการวิจัยของนิโคลส์ (Nichols, Joe D.) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ : รูปแบบห้องเรียนที่สร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับนักเรียนวัยรุ่นที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้าง รูปแบบแรงจูงใจในการเรียนรู้ภายในห้อง เรียนโดยมีแรงจูงใจภายในควบคู่กับการบริหารจัดการ ตนเองเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทำงานได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจและ แรงจูงใจ จากผลการศึกษาพบว่า ถึงแม้จะมีข้อ ตกลงระหว่างครูฝึกสอนกับครูพี่เลี้ยงในการควบคุม ชั้นเรียนแต่นักศึกษาฝึกสอนก็ต้องจัดสภาพ แวดล้อมเพื่อกระตุ้นเชิงบวกให้กับนักเรียนใน ห้องเรียน¹⁹⁴ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ คณิต เขียววิชัย ที่ว่า การให้รางวัลตอบแทน ให้ขวัญกำลังใจ

¹⁹² เฉอมาณย์ รัตนพงศ์ตระกูล, *วิธีทำให้ 1 คนทำงานให้คุณ 10 เท่า*, (กรุงเทพฯ : ทักษิณพิบูลย์, 2559), 14-188.

¹⁹³ Cindra S.; Kamphoff, Bryant L. Hutson, Scott A. Amundsen Atwood A. Julie, "A Motivational/Empowerment Model Applied to Students on Academic Probation," **Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice**, 8, 4 (2006-2007) : 397-412.

¹⁹⁴ Joe D. Nichols, "Empowerment and Relationships: A Classroom Model to Enhance Student Motivation," **Learning Environments Research**, 9, 2 (Jul 2006) : 149-161.

ทำให้เกิดความภูมิใจและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน¹⁹⁵ ซึ่ง อภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น รวมถึงการจัดหาแนวทาง วิธีการ เทคนิค กระบวนการและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงานให้กับทีมงานให้สูงขึ้น¹⁹⁶ เมื่อครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานและปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนด้วยความมั่นใจมีส่วนร่วมในสถานศึกษา จะทำให้ครูมีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ ตั้งใจทำงาน เกิดความกระตือรือร้น ภาคภูมิใจในตนเองและเมื่อได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร ครูจะใช้ศักยภาพที่มีอยู่ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ เกิดการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวก ลดอุปสรรคเชิงโครงสร้างและการบริหารแบบราชการลง ทำให้การทำงานเกิดความสะดวกรวดเร็วก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร¹⁹⁷ ทั้งนี้งาน (Job) ควรมีการออกแบบงานใหม่หรือปรับงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระในการทำงานและรับผิดชอบงาน รวมทั้งมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น¹⁹⁸

การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร

ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูเพื่อให้ครูเกิดความพึงพอใจและความผูกพันกับสถานศึกษาเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหาร การรักษาและการธำรงสมาชิกภาพของครูที่มีความสามารถทำงานเก่ง เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องใส่ใจเป็นอันดับแรก ความผูกพันในสถานศึกษาจะเพิ่มขึ้นเมื่อครูได้รับปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. **เนื้องานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย (Job & Responsibility)** ต้องเป็นงานที่มีความหมาย มีความท้าทาย

¹⁹⁵ คณิต เขียววิชัย, “การเสริมสร้างพลังอำนาจให้คณาบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 108-109.

¹⁹⁶ อภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 10 วิธี มอบอำนาจ กลยุทธ์พัฒนาดาวเด่น, เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9530000094689>

¹⁹⁷ สุพานี สฤษฏีวานิช, พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 308.

¹⁹⁸ สุพานี สฤษฏีวานิช, “การให้อำนาจ (Empowerment),” วารสารทรัพยากรมนุษย์ 2, 2 (พฤษภาคม-มินาคม 2549) : 19-31.

2. ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship) ภายในสถานศึกษามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความเป็นประชาธิปไตย ความเป็นกันเอง

3. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) และบรรยากาศในสถานศึกษา
4. การพัฒนาความก้าวหน้า (Personal Development) และความมั่นคงในวิชาชีพ
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
7. การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

การพัฒนาครูสามารถสร้างความผูกพันกับสถานศึกษาได้อย่างดี เพราะทำให้ครูรู้สึกว่าได้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทันสมัย นำไปใช้ได้จริง เกิดความมั่นใจในการทำงานที่ท้าทาย รู้สึกถึงความก้าวหน้าในหน้าที่¹⁹⁹ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัวพันธ์ ผิวทอง ที่ว่า ความพึงพอใจของครูตามลำดับชั้นจะเกิดขึ้นเมื่อมีการสร้างความรับผิดชอบ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง การให้โอกาส การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้การสนับสนุน การให้อิสระในการทำงาน ได้รับการยกย่องชมเชย การยอมรับ การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพและความผูกพันในงาน ได้แก่ ค่านิยมเกี่ยวกับงาน ความทุ่มเทในงาน ความผูกพันในอาชีพและความผูกพันในองค์กร²⁰⁰ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จุฑามาศ บุญประสพ และ อภิษฎา ไชยวุฒิกรณวานิช ที่ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .39, p < .01$ (หนึ่งหาง)) และการสนับสนุนจากองค์กรตามการรับรู้มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = .31, p < .01$ (หนึ่งหาง)) ทั้งนี้ความผูกพันของบุคลากรจะเกิดขึ้น เมื่อบุคลากรรับรู้ว่างานของตนมีความหมาย มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เกิดแรงผลักดันในการทุ่มเทความสามารถ และปรารถนาที่จะคงสมาชิกภาพของตนในองค์กร มีความเชื่อมั่นในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรจนเกิดความผูกพัน ความผูกพันในด้านจิตใจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่า เชื่อมั่นในศักยภาพและการทำงานของบุคลากร มีอิสระในการตัดสินใจ สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่สำคัญรวมถึงการแสดงให้เห็นบุคลากรรับรู้ว่า องค์กรเห็นความสำคัญและคุณค่า

¹⁹⁹ จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, *บริหารคนเหนือตำรา 2* (กรุงเทพฯ: ดับบลิวพีเอส ประเทศไทย, 2554), 144-146.

²⁰⁰ บัวพันธ์ ผิวทอง, “รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), 85.

ในการทุ่มเทการทำงานโดยการให้กำลังใจ ให้โอกาสในการฝึกอบรม พัฒนา หรือให้ความไว้วางใจ ปฏิบัติงานที่สำคัญและท้าทาย ให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา²⁰¹ สอดคล้องกับ นิตพล ภูตะโชติ ที่ว่าปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจ ประกอบด้วย

1. โอกาสในการแสดงความคิดเห็น
2. ความเป็นอิสระของงาน
3. ลักษณะของงานที่มีความท้าทาย
4. ผลตอบแทนที่เท่าเทียมกัน
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
6. เพื่อนร่วมงานที่ดี
7. งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตนและ
8. ทักษะที่มีต่องาน

ในส่วนของสภาพแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างของงาน ระบบอำนาจ หน้าที่ที่เป็นทางการ สิ่งที่ต้องพิจารณาในส่วนของครู คือ ความรู้ความสามารถความเชื่อในประสบการณ์และการรับรู้ของครู²⁰² เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ สมจิตร สงสาร ที่ว่า ครูจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อเกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน พอใจในนโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อม การได้รับการยอมรับ เงินเดือน สวัสดิการและความก้าวหน้าในวิชาชีพ²⁰³ ทั้งนี้ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ และคนอื่นๆ ได้กล่าวถึงความต้องการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจว่ามี 4 ประการ ประกอบด้วย

1. ความต้องการในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดี (ซึ่งต้องจัดโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม)
2. ต้องการได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บังคับบัญชาหรือองค์กร
3. ต้องการความสำเร็จและโอกาสในความก้าวหน้า
4. ต้องการได้รับการยอมรับว่าเป็นคนเก่งหรือคนสำคัญขององค์กร

²⁰¹ จุฑามาศ บุญยประสพ และ อภิชญา ไชยวุฒิกรณวานิช, “ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ การสนับสนุนจากองค์กรตามการรับรู้กับความผูกพันขององค์กร,” วารสารสมาคมส่งเสริมการวิจัย 4, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2556): 155-164.

²⁰² นิตพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 248-250.

²⁰³ สมจิต สงสาร, “การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552), 31.

ทั้งนี้ในองค์การต้องมี

1. การจัดการโครงสร้างเงินเดือนที่จูงใจ
2. มีการออกแบบระบบรับฟังข้อคิดเห็นจากปฏิบัติงานและการวางระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ที่ดี
3. จัดโครงสร้างขึ้นตำแหน่งที่เปิดโอกาสให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ และ
4. การออกแบบระบบการกระตุ้นจูงใจ (ด้วยสิ่งตอบแทนและการยกย่องชมเชย)²⁰⁴

สิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจคือ “การให้” งานจะประสบความสำเร็จได้ต้องใช้ใจก่อน จึงจะได้งาน ความพึงพอใจไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือนหรือตำแหน่งหน้าที่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น เพราะปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลดีต่อสถานศึกษาในระยะสั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาในระยะยาว ทั้งนี้สถานศึกษาต้องมีกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่ชัดเจนเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ²⁰⁵

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2546 ซึ่งเป็นผลจากการที่กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับโครงสร้างการบริหารราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546

ภารกิจและหน้าที่รับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษา และหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

²⁰⁴ สุภิญญา รัศมีธรรม โขติ และคนอื่นๆ, **Human Resource management cook book การบริหารมนุษย์ให้สุดยอด** (กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550), 11-23.

²⁰⁵ เฉลิมมานย์ รัตนพงศ์ตระกูล, **วิธีทำให้ 1 คนทำงานให้คุณ 10 เท่า** (กรุงเทพฯ: ทักษะพิบลีเคชั่นส, 2559), 14-188.

2. กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากร การจัดตั้ง จัดสรรทรัพยากรและบริหารงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. พัฒนาระบบการบริหารและส่งเสริม ประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมการนิเทศ การบริหารและการจัดการศึกษา

4. ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา

5. พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ และประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นของเขตพื้นที่การศึกษา

6. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิสัยทัศน์

การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษา และบูรณาการการจัดการศึกษา²⁰⁶

ตามที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคลตามมาตรา 35²⁰⁷ ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นการบัญญัติให้สถานศึกษาเป็น “นิติบุคคล” ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวง

²⁰⁶ สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, หน้าหลัก, [Online], เข้าถึงเมื่อ 27 เมษายน 2562, เข้าถึงได้จาก http://smart.obec.go.th/web/?module=data_view&id=19

²⁰⁷ กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546), 33-38.

ศึกษาธิการ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ เข้มแข็งในการบริหารงานเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่นและประเทศชาติพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการทางการศึกษาดังเช่น มาตรา 9 การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา และมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ที่ได้สนับสนุนให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เบ็ดเสร็จในตนเอง ตามแนวคิดในการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management : SBM) ที่เน้นในเรื่องการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาดังปรากฏในหมวด 5 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา ตามมาตราที่ 39 ความว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านงบประมาณ วิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”

แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

จากมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดคกฏกระทรวงหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการโดยกำหนดรูปแบบของการกระจายอำนาจ ดังนี้

1. รูปแบบโดยกำหนดการกระจายอำนาจไว้ในกฎหมาย
2. รูปแบบการมอบอำนาจจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายจากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา

การศึกษา

3. รูปแบบการแบ่งอำนาจโดยการแบ่งอำนาจให้มีผู้ปฏิบัติราชการแทน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาตามภาระงานที่กำหนดในกฎกระทรวง เรื่องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โดยมีหลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาดังนี้

1. ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ที่สามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจ

3. ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา

4. ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา

5. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่

6. มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษาโดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษานั้นต้องมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว

7. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา

8. เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจโดยตรง

แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ปัจจุบันมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 175 เขต และ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 27,948 โรงเรียน²⁰⁸



²⁰⁸ กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, สถิติทางการศึกษา ปี 2557, [Online], เข้าถึงเมื่อ 27 เมษายน 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.bopp-obec.info/home/wp-content/uploads/2014/11/6_rm26dno2t_sz1.pdf

การเสริมสร้างพลังอำนาจในสถานศึกษา

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องบริหารงานแบบกระจายอำนาจ (decentralization)²⁰⁹ การกระจายอำนาจให้กับครู ผู้บริหารต้องเรียนรู้ทักษะการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อให้ครูเกิดความมั่นใจในการทำงาน เมื่อมีการสั่งการหรือมอบหมายงานไปต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นเท่าๆ กับอำนาจหน้าที่ของตน รวมถึงรับผิดชอบในความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นร่วมกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นเพียงการมอบอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานให้กับครู โดยจะมอบอำนาจจากบนลงล่าง (downward) ตามเส้นอำนาจ (line authority) ตามแนวตั้ง (vertical) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. พัฒนาความเป็นมืออาชีพ (professional) ของครู การกระจายอำนาจจะทำให้เกิดการกระจายการตัดสินใจ
2. ทำให้เกิดการแข่งขันภายในเพราะผู้บริหารระดับล่างจะเกิดแรงจูงใจและเกิดความกระตือรือร้นในการบริหารงานกับทีมของตน และ
3. ทำให้ผู้บริหารมีความเป็นอิสระในการบริหาร (autonomy) มากขึ้น เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สร้างการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา²¹⁰

ก่อนการเสริมสร้างพลังอำนาจในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งเป็นหนึ่งในข้อมูลนำเข้าที่สำคัญ สถานศึกษาต้องขยายแนวทางการคิดทั้งของครูและทีมงานเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ รวมถึงการสนับสนุนเครื่องมือในการทำความเข้าใจในเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจ การประยุกต์ใช้และการปฏิบัติ ทั้งในระดับบุคคลและทีม การวิเคราะห์สิ่งที่มีอยู่แล้ว ลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา การกำหนดพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ การจัดทำแผนการดำเนินงาน การช่วยเหลือกันในการทำงาน การติดตาม การประเมินผลในการเสริมสร้างพลังอำนาจ สิ่งสำคัญคือความมุ่งมั่นในการเสริมสร้างพลังอำนาจถ้ามีมาก การปฏิบัติก็จะบังเกิดผลมากเท่านั้น ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ การสร้างและพัฒนาการทำงานของครูผู้รับผิดชอบการทำงานเป็นทีมและการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกๆ ระดับ กลยุทธ์ต่างๆ เหล่านี้ ประกอบด้วย

²⁰⁹John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, พฤติกรรมองค์การและการจัดการ, แปลจาก Organizational Behavior and Management, แปลโดย สุธรรม รัตนโชติ(กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด, 2552),426-429.

²¹⁰เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2552), 70.

1. การสร้างทีมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของครูในทุกมุมมองของสถานศึกษา
2. กำหนดบทบาทหลักให้ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง (Coaching) และสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อเป็นพี่เลี้ยงที่สมบูรณ์
3. สร้างระบบการรับฟังความคิดเห็นแบบ 360 องศา เพื่อให้เกิดความเชื่อถือในหมู่เพื่อนร่วมงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนักเรียน
4. สร้างเสริมทักษะการทำงานให้เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการสืบหาปัญหาและแก้ไขปัญหา รวมถึงการประสานงานระหว่างคนในสถานศึกษา
5. ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในกระบวนการและการขับเคลื่อนความสามารถภายในตนในการสร้างแรงจูงใจ โดยมีการวางแผนเป็นกระบวนการ ดังนี้

5.1 การกำหนดและสื่อสาร กล่าวคือ มีการกำหนดความหมายและอธิบายให้ครูทุกคนเข้าใจความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ นิยามความหมายตามความต้องการและวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา การกำหนดกระบวนการติดต่อสื่อสารต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นรูปธรรม เป็นข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อทุกคนในสถานศึกษาซึ่งจะต้องรับรู้ เข้าใจในข้อดีของการเสริมสร้างพลังอำนาจและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีการสื่อสารโดยใช้การสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น มีการกำหนดเป็นนโยบายหรือแผนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ การสร้างความเข้าใจในบริบทและแนวทางการบริหารงานภายในสถานศึกษาโดยสร้างพันธมิตรร่วมกัน สร้างความเข้าใจและความตระหนักในการพัฒนาโรงเรียนโดยจัดประชุมชี้แจงสร้างความคุ้นเคยและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารต่างๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น นโยบายของหน่วยงาน ระเบียบปฏิบัติงาน ขอบข่ายและความรับผิดชอบ สร้างแนวทางระเบียบวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยความร่วมมือ

5.2 กำหนดเป้าหมาย วิธีการให้ครูทุกคนเข้าใจและมุ่งมั่นสร้างความแข็งแกร่งให้กับสถานศึกษา โดย

5.2.1 มอบหมายความรับผิดชอบให้ครูวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการทำงานและการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

5.2.2 มอบหมายความรับผิดชอบให้ทีมงานเกิดการพัฒนาทั้งในส่วนของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงเป้าหมายในการทำงานของตน, กระบวนการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.3 ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานของสถานศึกษา เช่น การวางแผนยุทธศาสตร์, การเขียนแผนนโยบายการพัฒนาดตนเอง และแผนกลยุทธ์

5.4 ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในทุกกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. การฝึกอบรม ให้ความรู้แก่ครูทุกคน เพื่อเติมเต็มบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูจะมีความสามารถในด้านต่างๆ มากขึ้น ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอน ความสามารถส่วนบุคคลและการพัฒนาตนเอง ทักษะที่สำคัญต่างๆ เช่น

- การคิด การวางแผนและการลงมือปฏิบัติอย่างเป็นกระบวนการ
- ความเชี่ยวชาญในเทคนิคของสายงานตนเอง
- ทักษะในการคิดวิเคราะห์และใช้วิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย
- ทักษะในการบริหารจัดการในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ทักษะในการเป็นผู้นำทีมที่ดี
- ทักษะในการเป็นร่วมทีมที่ดีและสมาชิกที่ดี
- ทักษะในการบริหารจัดการการสื่อสารระหว่างบุคคล และการมีปฏิสัมพันธ์ใน

องค์การเพื่อผลเชิงบวก

- ทักษะในการให้คำแนะนำ สอนงานผู้อื่น
- ทักษะในการการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น²¹¹

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เมเจอร์ (Mayer) ที่ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจ : การฝึกอบรมครูให้เป็นผู้บังคับบัญชา โดยมีความหมายที่จะสร้างฝ่ายบริหารให้เพิ่มมากขึ้นโดยใช้การฝึกสอน ให้คำแนะนำ สนับสนุนครูให้มีคุณสมบัติตามความต้องการในศตวรรษที่ 21 เริ่มด้วยการวางแผนการพัฒนาวิสัยทัศน์ทั่วไปในด้านการสอนและการฝึกงานในสถานศึกษา ซึ่งใช้เวลาในการฝึกอบรมการเป็นผู้นำ 3 วันเพื่อสร้างความเข้าใจถึงเหตุผลและวิธีการสอนงาน การเรียนรู้กับเป้าหมายโดยรวม อาจารย์ผู้ฝึกสอนสามารถนำโปรแกรมที่ได้มาจัดทำแนวทางการจัดประสบการณ์ในบทบาทการเป็นผู้นำให้กับครูฝึกสอนใหม่เพื่อให้แน่ใจว่าจะประสบความสำเร็จโดยจัดประชุมร่วมกันจับคู่ทำกิจกรรม ซึ่งอาจารย์ผู้ฝึกสอนจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างเป็นทางการรวม

²¹¹D. C. Kinlaw, *The practice of empowerment* (Hampshire England: Gower, 1995), 38-91.

กันทุกคนจะได้รับประสบการณ์ในการเรียนรู้ร่วมกันมีการพัฒนาอย่างมืออาชีพเพื่อนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ²¹²

7. ประชุมเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจเป็น 7.1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายนอก 7.2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใน และ 7.3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภายใน-ภายนอก²¹³ แล้วแต่บริบทหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาในขณะนั้น เช่น เลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายนอกมาพัฒนาคณะครูหรือจัดอบรมในเรื่องที่ต้องการพัฒนา เลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน²¹⁴ ผู้บริหารต้องรู้ถึงความสามารถ ข้อดี ข้อบกพร่องของครู เรียนรู้และคัดเลือกคนเก่งมาเป็นผู้นำหรือมาช่วยขับเคลื่อนการทำงานของสถานศึกษา ผู้นำที่ดีต้องเก่งทั้งสร้างงานและสร้างคน ต้องมีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง กระตือรือร้น มุ่งมั่น ทุ่มเท มีวินัย มีความรับผิดชอบ แน่วแน่ในเป้าหมายและหนักแน่นในการแก้ปัญหา รวมถึงสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สิ่งสำคัญคือ การรู้จักปรับตัว ใจกว้างเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ กล้าแสดงความคิดเห็น และยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น มีแรงบันดาลใจ²¹⁵ มีทักษะการสื่อสาร มีภาวะผู้นำ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานรวมถึงการมีข้อมูลและรู้พื้นฐานของโรงเรียน หลังจากนั้นนำข้อมูลเบื้องต้นมาศึกษาปัญหาและความต้องการของโรงเรียนร่วมกัน วิเคราะห์ปัญหา รวมถึงสาเหตุที่ทำให้ครูเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่ายในการทำงานเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูนำผลที่ได้มาจัดอันดับความสำคัญเพื่อพัฒนา เช่น ปัญหาที่เกิดในสถานศึกษา, จากระบบการบริหารงาน นโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลง ปัญหาด้าน โครงสร้างหรือแนวทางการปฏิบัติงาน ฯลฯ ปัญหาที่เกิดจากงาน เช่น การไม่มีความรู้ในงานที่ทำ เป็นงานที่ได้รับผิดชอบใหม่ การไม่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ฯลฯ ปัญหาที่เกิดจากผลตอบแทนที่ไม่เท่าเทียม การพิจารณาขั้น การสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนา เช่น การฝึกอบรมสัมมนา การประชุม การศึกษาต่อ การสอนงาน ฯลฯ เมื่อได้ทำ

²¹²Linda. Mayer, “Empowerment Zone: Coaching Academy Primes Teachers to Become Instructional Leaders,” *Journal of Staff Development* 34, 6 (December 2013): 30-33.

²¹³John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ**, แปลจาก *Organizational Behavior and Management*, แปลโดย สุธรรม รัตนโชติ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด, 2552), 426-429.

²¹⁴พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว และคนอื่นๆ, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ = Human resource management**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2555), 15.

²¹⁵เฉลิมมานย์ รัตนพงศ์ตระกูล, **วิธีทำให้ 1 คนทำงานให้คุณ 10 เท่า** (กรุงเทพฯ: ทักษะพิชิต, 2559), 14-188.,

การวิเคราะห์และจัดอันดับของปัญหาแล้ว ต้องมีการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา เพื่อให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา เกิดความไว้วางใจกัน สร้างทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษา พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในรูปแบบต่างๆ มีการวางแผนและดำเนินการตามแผน ที่กำหนดไว้โดยอาศัยความร่วมมือกันกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินผลลัพธ์ในการพัฒนา และผลลัพธ์จากการดำเนินงานของโรงเรียน โดยกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง นำผลการประเมินที่ได้ เป็นข้อมูลย้อน กลับในการดำเนินงานครั้งต่อไป การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นควรกระทำอย่างค่อย เป็นค่อยไปเพื่อ ให้ครูเกิดการปรับตัว เริ่มจากการขยายขอบเขตการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของครู โดยตรงก่อน จนเกิดความเชื่อมั่น แล้วจึงค่อยเพิ่มอำนาจในการ ตัดสินใจในเรื่องอื่นเป็นการขยายขอบเขตของการทำงานออกไป²¹⁶ กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ ที่ชัดเจนเพื่อให้ครูคิดตัดสินใจและทำงานได้อย่างอิสระภายใต้ขอบเขตของงานที่ตนรับผิดชอบ การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่สนับสนุนการบริหารองค์การที่มีรากฐานความคิดมาจากทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) การ บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Administration Theory) แมคเกรเกอร์ (McGregor) มองมนุษย์ในแง่บวกว่า มนุษย์มีความขยัน ชอบการทำงาน รับผิดชอบและแสวงหาความรับผิดชอบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มนุษย์ มีความสามารถในการใช้จินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา ใฝ่รู้ ต้องการพัฒนา ตนเอง มีความเข้าใจจิตความสามารถและศักยภาพในการทำงานของตน ต้องการการยอมรับและ ทำงานประสบความสำเร็จในชีวิต มนุษย์มีความผูกพันต่องานที่ทำ ทำให้เกิดความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้²¹⁷ ผู้บริหารต้องเข้าใจและมีความเชื่อในตัวครูมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้าง พลังอำนาจ ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มอบความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจนสนับสนุนให้ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพและทักษะการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผนการจัดสรรงบประมาณ การสรรหาบุคคล การกำหนด เป้าหมายของงาน การจัดหาและใช้ทรัพยากรรวมถึงการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลให้เกิดประโยชน์ ในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้ครูมีการวางแผนและพัฒนาตนเอง นำพลังอำนาจภายในตน ออกมาใช้ เช่น ความสามารถในการคิดแก้ไขปัญหา การควบคุมตนเองการสร้างสรรค์ผลงาน เมื่อครูเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดทักษะในด้านต่างๆ เช่น ทักษะในการตัดสินใจ

²¹⁶ เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, “ได้เวลา Empowerment,” วารสาร สอท. = **Industry Focus** 15, 86 (พฤษภาคม-มิถุนายน 2549): 95 – 97.

²¹⁷ Douglas Mc Gregor, **The Human Side of Enterprise** (Faridabad, Haryana India: TATA McGraw-Hill Publishing Co, 1960), 33-48.

ทักษะในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเป็นขั้นตอน²¹⁸ ผู้บริหารต้องให้การยอมรับครูในความเป็นมืออาชีพ (Professionalization) เมื่อครูเกิดความมั่นใจในการทำงาน จะเกิดความกล้าที่จะตัดสินใจ ผู้บริหารต้องให้อำนาจ ให้การมีส่วนร่วม รับรู้การทำงานของสถานศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนและ กระตุ้นให้คิด ให้ตัดสินใจด้วยตนเอง ยอมรับการตัดสินใจของครู สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นว่าครูต้องการความสามารถ (need for competence) ต้องการเรียนรู้ฝึกฝนทักษะที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ต้องการความเป็นอิสระ ต้องการการควบคุมตนเอง (need for autonomy) และต้องการความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (need for relatedness) ผู้บริหารต้องให้ความมั่นใจและกระตุ้นให้ครูทำงานที่ชอบ ที่ท้าทาย เพราะเมื่อทำงานดังกล่าวสำเร็จจะทำให้ครูเกิดความมั่นใจ มีความสามารถในการกำหนดตนเองโดยอาศัยความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดจำแนก สามารถกำหนดเป้าหมายและความต้องการวางแผนงาน ประยุกต์และใช้เหตุผลในทางเลือกเพื่อปฏิบัติ งาน²¹⁹ ผู้บริหารต้องเป็นพี่เลี้ยง ให้คำชี้แนะช่วยเหลือตามความรู้ความสามารถและปัญหาที่อาจเกิด ขึ้น โดยเปิดโอกาสให้ครูได้ค้นพบและใช้ศักยภาพในการแก้ไขปัญหาการทำงาน สนับสนุนให้ใช้วิธีการใหม่ๆ เมื่อครูรับรู้ความสามารถของตนจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคลได้เป็นอย่างดี การรับรู้ความสามารถของบุคคลจะสูงขึ้นเมื่อ 1) งานที่ทำให้เกิดความสำเร็จ 2) การเลียนแบบพฤติกรรมของคนที่ประสบความสำเร็จ 3) นำคำชี้แนะของผู้อื่นมาประเมินความสามารถของตนเพื่อให้เกิดการทำงานที่ดี 4) สภาพทางกายภาพโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกว่าทำได้หรือไม่ หากทุกคนรับรู้ความสามารถของตนเอง พัฒนางานอย่างต่อเนื่องและแก้ไขปัญหาจากการทำงานได้ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร²²⁰ เมื่อครูและผู้บริหารได้วิเคราะห์สภาพปัญหา โดยใช้การวิเคราะห์เชื่อมโยงที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษาแล้ว จะทำให้ทราบจุดเด่น จุดที่ต้องพัฒนาซึ่งในสถานศึกษาต้องมีการวาง เป้าหมายการดำเนินการการตั้งเป้าหมายจะช่วยให้รู้ถึงความต้องการทั้งของตัวเองและของสถานศึกษาว่าจะเดินไปทิศทางใด เป้าหมายจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพยายาม การบรรลุเป้าหมายในการทำงานแต่ละครั้งจะเป็นแรงจูงใจให้

²¹⁸J. P. Guilford, **The Nature of Human Intelligence** (New York: McGraw-Hill, 1967), 218-237.

²¹⁹R. M. Ryan and E. L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," **American Psychologist** 55, 1 (2000): 68-78.

²²⁰A. Bandura, **Social foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory** (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1986), 399-401.

เกิดการกระทำในครั้งต่อไป การตั้งเป้าหมายมีผลทางบวกต่อแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของครูและสถานศึกษา²²¹ ความสำเร็จกับการกำหนดเป้าหมายมีความสัมพันธ์กัน เป้าหมายที่ดีต้องมีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง สามารถสังเกต วัดหรือประเมินได้ เป้าหมายที่ยากที่ท้าทาย แต่มีความเป็นไปได้ จะทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน เป้าหมายต้องมีการกำหนดระยะเวลาของความสำเร็จ สร้างความตระหนักในหน้าที่ เมื่อครูเห็นความสำคัญและเกิดความผูกพันจะทุ่มเทอย่างจริงจังให้กับเป้าหมาย เป้าหมายที่มีความเฉพาะ เจาะจง มีความยากที่พอเหมาะ มีการยอมรับซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดความผูกพันสูงขึ้น²²² การเสริมสร้างพลังอำนาจต้องอาศัยการประสานความร่วมมือของคนในสถานศึกษา โดย 1) ครูและผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจในความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5.2) ทุ่มเทและให้เวลา รวมถึงจัดหาทรัพยากรเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบ วิธีการทำงาน และการสื่อสารในองค์กรให้ตรงตามเหตุผลความจำเป็น 5.3) ครูและบุคลากรในสถานศึกษาต้องทุ่มเทและความพยายามในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ 5.4) ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ ให้ความสำคัญกับคนมากกว่าประสิทธิผลของงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการแก้ไขปัญหาที่เป็นระบบ ยกย่องชมเชย ให้รางวัลเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ รับรู้และตระหนักถึงความสามารถของตนเอง หัวใจของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู คือ การส่งเสริมความสามารถของครูรวมถึงการประสานให้เกิดการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและทีมงานอย่างเป็นระบบ ได้มาตรฐาน มีความรับผิดชอบเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก ให้การพัฒนาสร้างความเท่าเทียม สนับสนุนให้ครูได้แสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถ เป็นผู้ชี้้นำการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วยความรอบคอบ มีข้อมูลที่ถูกต้อง เพียงพอจะทำให้ข้อสมมติฐานเบื้องต้นของนโยบายมีความเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง²²³ การบริหารจัดการสถานศึกษาต้องสร้างความเท่าเทียมเพราะความเท่าเทียมกันจะทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นว่าได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม ความเท่าเทียมกันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ปัจจัยที่ครูนำมาเปรียบเทียบความเท่าเทียมกันเมื่อปฏิบัติงานและผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน

²²¹E. A. Locke, K. N. Shaw, L. M. Saari, and G. P. Latham, “Goal setting and task performance, 1969-1980,” *Psychological Bulletin* 90 (1981): 125-152.

²²²K. Hoy, and C. G. Miskel, *Education Administration, Theory, Research, and Practice*, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2008), 163-165.

²²³B.W. Hogwood and L. Gunn, *Policy Analysis for the Real World* (Oxford: Oxford University Press, 1984), 196-209.

ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการที่ได้รับรางวัล ผลตอบแทน โอกาสความก้าวหน้าในงานและการพัฒนาความรู้²²⁴ ครูจะแสดงพฤติกรรมรับรู้ถึงความเสมอภาค กล่าวคือ 1) ครูจะมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น ตั้งใจทำงาน เมื่อรับรู้ว่ามีตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสม สม (Equitably-Rewarded) 2) การทำงานของครูจะค่อยประสิทธิภาพ ทำงานน้อยลง มาสาย ขาดงานบ่อย ปฏิเสธงาน เรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเมื่อรู้สึกว่าคุณค่าตนเองได้รับผลตอบแทนที่ต่ำกว่า (Under-rewarded) และ 3) ครูจะให้เวลากับงานมากขึ้น ทุ่มเท มีจิตสร้างสรรค์ผลงาน เมื่อรู้สึกว่าคุณค่าได้รับผลตอบแทนสูง (Over-Rewarded)²²⁵ ผู้บริหารต้องสร้างกระบวนการรับรู้และความเข้าใจให้กับครูในบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน บอกวัตถุประสงค์ในการทำงานและพฤติกรรม การทำงานที่อยากให้เป็น รวมถึงระบุผลที่จะได้รับการตอบแทน มีข้อมูลในการประเมินที่ชัดเจน ครอบคลุม ชี้แจงได้ ปฏิบัติกับครูอย่างเท่าเทียมกันจะทำให้ครูรับรู้และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของประวิต เอรารวรรณ์ ที่ว่าในสถานศึกษาต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์การใน 6 องค์ประกอบ ดังนี้

การปรับโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน สิ่งสำคัญคือ โครงสร้างต้องกระจายอำนาจ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้อำนาจในการควบคุมตนเอง การตัดสินใจในส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ ให้อิสระและให้งานที่ตรงตามความสามารถ จัดทีมงานทำงานในโครงการและภารกิจเฉพาะของแต่ละงานให้ชัดเจน บุคลากรมีส่วนร่วม มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

การปรับปรุงระบบการทำงานใหม่ โดยมีการมอบบทบาทหน้าที่ให้รับผิดชอบ จัดระบบการทำงานของทีม มีการกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของงาน วางระบบการทำงานและมีวิธีปฏิบัติเป็นขั้นตอน

การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือใน โรงเรียน ผู้บริหารสร้างความเป็นผู้นำให้อิสระในการทำงานและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในทีม ระหว่างทีม บุคลากรมีการเรียนรู้และสร้างระบบการทำงานร่วมกัน จัดระบบช่องทางการสื่อสารอย่างทั่วถึง เป็นระบบ

การสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีการสื่อสารแบบเปิดเป็นประชาธิปไตย ให้โอกาสบุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ให้ความเสมอภาคและรับฟังความคิดเห็น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยการจัดสวัสดิการที่จำเป็น ให้รางวัลและยกย่องชมเชย ฝึกอบรมและพัฒนาทีม จัดสรรทรัพยากร

²²⁴จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, *บริหารคนเหนือตำรา 2* (กรุงเทพฯ: ดับบลิวพีเอส ประเทศไทย, 2554), 104-105.

²²⁵R. A. Baron, and J. Greenberg, *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work* 3rd ed. (Toronto: Allyn and Bacon., 1990), 82-84.

ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ จัดสิ่งแวดล้อมที่ดี การสร้าง วัฒนธรรมองค์การในการทำงาน โดยให้การยกย่อง ขอมรับ ไว้วางใจ ให้ความเคารพการตัดสินใจของทีม ให้โอกาสในการพัฒนาอย่างเท่าเทียม โดยมีกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการคิด การแสดงความคิดเห็น การมีภาวะผู้นำทีม โครงสร้างองค์การ การประเมินปัญหา การสนับสนุนและการระดมทรัพยากร คนในองค์การต้องรู้จักตั้งคำถาม มีการเชื่อมโยงกับองค์การอื่น บทบาทของบุคคลจากภายนอกและการบริหารจัดการ โปรแกรม²²⁶ สอดคล้องกับผลการวิจัยการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนของ ชาญชัย รัตนสุทธิ ที่พบว่าในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูจะต้องมีการวางแผนและกำหนดทางเลือกในการดำเนินงาน มีการประชุมชี้แจง วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และมีการทำงานเป็นทีม โดยใช้โปรแกรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู 6 โปรแกรมได้แก่

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ 1) การสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนร่วม 2) การเสนอนวัตกรรมที่น่าสนใจ และ 3) การให้ผู้มีส่วนร่วมได้รับผิตชอบและเป็นเจ้าของร่วมกัน การสร้างบรรยากาศของโรงเรียน การสนับสนุนงบประมาณ มีทรัพยากรและข้อมูลที่เพียงพอ จัดสรรเวลาที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมทั้งมีการวางแผนที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับทักษะการพัฒนาหลักสูตรและทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 2) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า ครูต้องมีการวางแผนการเรียนรู้ รู้จักผู้เรียน ใฝ่หาความรู้ เข้าใจหลักสูตร ช่างสังเกต และมีความรู้ความสามารถ
- 3) การประเมินตามสภาพจริง ครูควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการประเมินผู้เรียน โดยมีการประเมินก่อนเรียน ระหว่างเรียน และหลังเรียน
- 4) การวิจัยในชั้นเรียน ครูต้องวิเคราะห์สภาพปัญหาในห้องเรียน วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนา เวลาที่ใช้ขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและจำนวนของผู้ที่ต้องการพัฒนา
- 5) การนิเทศติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ต้องมีการวางแผน ดำเนินการนิเทศและประเมินผลการนิเทศ
- 6) การเรียนรู้ระหว่างการศึกษาปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจใน 3 ระดับได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับโรงเรียน ที่มีองค์ประกอบ 6 ด้านคือ

- 1) โครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย 1.1) การจัดโครงสร้างการบริหารงาน 1.2) การจัดโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วม 1.3) การจัดทีมงานในแต่ละส่วน 1.4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 1.5) การให้อำนาจในการควบคุมและตัดสินใจ และ 1.6) การให้อิสระในการทำงาน
- 2) ระบบการทำงานในโรงเรียน ประกอบด้วย 2.1) การกำหนดมาตรฐานการทำงาน 2.2) การวางระบบการทำงานที่มีขั้นตอน 2.3) การจัดระบบการทำงานของทีมต่างๆ 2.4) การมอบหมายหน้าที่

²²⁶ประวิต เอราวรรณ์, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนกรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548), 10-11.

ความรับผิดชอบ 3) ความร่วมมือในโรงเรียน ประกอบด้วย 3.1) การจัดระบบช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งโรงเรียนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลและทีมงาน 3.2) การสร้างภาวะผู้นำให้กับครู 4) บรรยากาศการทำงานในโรงเรียน ประกอบด้วย 4.1) การให้สิทธิและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาค 4.2) การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน 4.3) การให้โอกาสครูเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ 5) แรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย 5.1) ด้านสนับสนุนทรัพยากรการทำงานและการเข้าถึงข้อมูล 5.2) ด้านฝึกอบรมและพัฒนา 5.3) ด้านให้รางวัลและยกย่องชมเชย 6) วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ประกอบด้วย 6.1) การให้โอกาสทุกคนที่จะเริ่มสิ่งใหม่ 6.2) การเคารพต่อการตัดสินใจของทีมงาน 6.3) การให้เกียรติและยกย่องยอมรับทั้งนี้ในโปรแกรมที่ 1-5 ใช้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ครูเกิดทักษะการเรียนรู้ โปรแกรมที่ 6 ใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันในองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร ส่งผลให้ครูเกิดการพัฒนาตนเอง ผลการใช้โปรแกรมในลักษณะเดียวกันมีประสิทธิผลในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครู²²⁷ ในขณะที่ชรอดต์ และคนอื่นๆ (Schrodt, Paul and Others) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้เรียนกับการใช้พลังอำนาจของครู กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย นักศึกษาระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยต่างๆ จำนวน 1,416 แห่งในสหรัฐอเมริกา โดยการใช้พลังอำนาจสนับสนุนบางส่วนและการใช้พลังอำนาจในการสนับสนุนเต็มรูปแบบ พบว่า การใช้พลังอำนาจของครูไม่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ผู้เรียนค่าความแปรปรวนของพลังอำนาจของผู้เรียนโดยการใช้อำนาจอ้างอิงอำนาจการให้รางวัลและอำนาจทางกฎหมายมีค่าเท่ากับ 66% ความแปรปรวนของอำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญและอำนาจการบังคับมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 80% ทั้งนี้ อำนาจอ้างอิงสามารถทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจและการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูได้²²⁸ ในด้านงานวิชาการ สอดคล้องกับ แม็คเนลล์และคนอื่นๆ (McNeill and Others) ที่ได้ทำ การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านวิชาการ โดยใช้วิธีการประเมินทางเลือกเพื่อการเรียนรู้ที่สูงขึ้น เช่นการคิดอย่างมีวิจารณญาณ , คิดแก้ปัญหาและความคิดสร้างสรรค์พบว่า ควรออกแบบหลักสูตรและการประเมินให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และพันธกิจของสถานศึกษา สิ่งสำคัญคือความมั่นใจ ทักษะคิดและทำที่ของผู้ประเมินควรสอดคล้องกับการเรียนรู้

²²⁷ชาญชัย รัตนสุทธิ, “การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2552), 135.

²²⁸Paul Schrodt, Paul L. Witt, Scott A. Myers, Turman, Barton, H.; Matthew Kodiane A. Jernberg, “Learner Empowerment and Teacher Evaluations as Functions of Teacher Power Use in the College Classroom,” **Communication Education** 57, 2 (Apr 2008): 180-200.

ของนักเรียน²²⁹ ในด้านโครงสร้างการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลู (Lu) ที่ได้ศึกษาโครงสร้างการทำงานโดยให้อิสระและรับรู้ความสามารถของครู : บทบาทของการมีส่วนร่วมในการจัดการและองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนในโครงสร้างการทำงานร่วมกันที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและเพื่อทดสอบบทบาทของการมีส่วนร่วมในการจัดการและองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวบรวมข้อมูลจาก 104 โรงเรียนในฮ่องกงที่ทำการสอนในหลายระดับมาสร้างสมการเชิงโครงสร้างการเป็นแบบอย่างที่ดี ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นอิสระและการรับรู้ความสามารถของครูมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนรวมถึงความร่วมมือกับฝ่ายบริหารและเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในขณะที่ความเป็นอิสระส่งผลต่อความร่วมมือกับฝ่ายบริหารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารและปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียนส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู²³⁰ ในด้านการรับรู้และความไว้วางใจขององค์การ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เหลา (Law) ที่ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัย : ความสัมพันธ์กับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความไว้วางใจขององค์การ พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยมีความเชื่อมโยงกับผลประกอบการขององค์การและพัฒนาวัฒนธรรมใหม่อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีและมากขึ้น บุคลากรสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยมีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานประจำวันของมหาวิทยาลัย กลยุทธ์ขององค์การในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรที่กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มและพฤติกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่อาจกลายเป็นสิ่งสำคัญของมหาวิทยาลัยแต่การศึกษาของบุคลากรเหล่านี้กับได้รับความสนใจเพียงเล็กน้อยในทางวิชาการวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ คือ 1) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความไว้วางใจขององค์การของบุคลากรสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยในรัฐตะวันตก 2) ทดสอบสมมติฐานถึงความน่าเชื่อถือขององค์การที่อาจส่งผลต่อการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรและการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การเพื่อสร้างนวัตกรรม และการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรแบบ สอบถามใช้วิธี การการสำรวจทางเว็บโดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่เลือกไว้ จำนวน 558 คน ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์

²²⁹Margot McNeill, Maree Gosper and Jing. Xu, “Assessment Choices to Target Higher Order Learning Outcomes: The Power of Academic Empowerment,” **Research in Learning Technology** 20, 3 (2012): 283-296.

²³⁰Jiafang Lu, Xinhui, Jiang, Huen; Yu, Dongyu Li, “Building Collaborative Structures for Teachers' Autonomy and Self-Efficacy: The Mediating Role of Participative Management and Learning Culture,” **School Effectiveness and School Improvement** 26, 2 (2015): 240-257.

กลับมารวม 255 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 45.7 และจากผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจและการสนับสนุนขององค์กรอยู่ในระดับมาก และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายความไว้วางใจขององค์กรได้ การรับรู้การสนับสนุนสำหรับนวัตกรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับที่สูงกว่าและความไว้วางใจในองค์กรส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งนี้ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการที่ดีมีผลโดยตรงต่อการสนับสนุนขององค์กรสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่และส่งผลกระทบต่อทางอ้อมในเชิงบวกในการมอบอำนาจได้ความสำเร็จของการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจขึ้นอยู่กับขอบเขตที่สมาชิกขององค์กรรู้สึกมีคุณค่าและการสร้างบรรยากาศด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรทำให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถในกลยุทธ์ขององค์กรโดยใช้แรงจูงใจจากภายในที่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่²³¹ ในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมจิต สงสาร ที่พบว่า ปัจจัย 3 ตัวที่มีอิทธิพลทางตรง คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างบรรยากาศองค์กรและการสร้างภาวะผู้นำ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมโดยส่งผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมี 2 ปัจจัย คือ การสร้างภาวะผู้นำและการสร้างบรรยากาศองค์กร และปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมมี 3 ปัจจัย คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์กร²³² สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาภาพร ลิงหาราช ที่ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูด้วยแนวคิดนิโอะฮิวแมนนิสเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางพบว่ารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย 1) การกำหนดหลักการ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ 3) กำหนดโครงสร้างเนื้อหา 4) การดำเนินการ ได้แก่ 4.1) การสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลาย

²³¹Wing Lau, Jason, Keung, “Empowerment of Non-Academic Personnel in Higher Education: Exploring Associations with Perceived Organizational Support for Innovation and Organizational Trust” (Ph.D. dissertation, in Educational Policy and Leadership Studies (Higher Education)in the Graduate College of The University of Iowa, 2010).

²³²สมจิต สงสาร, “การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552), 14.

4.2) การสร้างความตระหนักในตนเอง 4.3) การเสริมสร้างความรู้และประสบการณ์ 4.4) การเสริมสร้างให้แสดงออกถึงความรู้ ทักษะและประสบการณ์ 4.5) สภาพแวดล้อม²³³ ส่วน รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว ได้ทำการศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่ารูปแบบประกอบด้วย 1) ความนำ 2) องค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ 2.1) สภาพแวดล้อมภายนอก 2.2) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2.3) กระบวนการ (Process) 2.4) ผลผลิต (Output) และ 2.5) ข้อมูลย้อนกลับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจครู 3) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และ 4) เงื่อนไขและข้อจำกัดของรูปแบบ²³⁴ ทั้งนี้ นิติยา จันทะปัสสา ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนางานวิชาการด้วยหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูมาเป็นตัวสอดแทรก ประกอบด้วย 1) การให้ความร่วมมือ 2) การให้อิสระในการวางแผนการทำงานและตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งมีความสามารถในการควบคุมและกำกับให้มีการปฏิบัติงานตามแนวทางที่ตนกำหนด 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสร้างแรงจูงใจให้ครูรู้สึกว่าคุณค่า ตระหนักในความสามารถของตน 5) จัดหาสนับสนุนทรัพยากรมาช่วยเหลือในการปฏิบัติงานรวมถึงข้อมูลข่าวสาร 6) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 7) การสะท้อนกลับของข้อมูลข่าวสารโดยมีการกำหนดขอบเขตของปัญหาที่ชัดเจน สร้างความตระหนักและความเข้าใจร่วมกันของกรรมการสถานศึกษา ครู และผู้บริหาร โรงเรียน สร้างแผนที่เพื่อการวิจัย กำหนดกรอบการดำเนินงานตามกระบวนการวิจัย มีการชี้แจง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประเมินและสรุปผลการดำเนินงาน ส่วนปัจจัยพื้นฐานในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูประกอบด้วย โครงสร้างและบรรยากาศองค์การ การสนับสนุนช่วยเหลือ ความสัมพันธ์ของบุคลากร บทบาทอำนาจหน้าที่และแรงจูงใจใน

²³³อาภาพร สิงหาราช, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูด้วยแนวคิดนีโอฮิวแมนนิสเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียนบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 14.

²³⁴รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 62.

การทำงาน²³⁵ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เพียงพร กัณหารี ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี โดยมีขั้นตอนการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ 1) สร้างความตระหนักร่วมกัน 2) ศึกษาความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงพร้อมระบุปัญหา 3) พัฒนาแบบการเสริมพลังอำนาจเพื่อให้เป็นกระบวนการแทรกเสริม 4) ดำเนินการพัฒนาวิทยาลัยตาม โปรแกรมที่พัฒนาขึ้นและ 5) ประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ภาควิชา 2) การวางระบบทำงานใหม่ 3) การเพิ่มอำนาจให้อาจารย์มีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (dialog) จดหมายข่าววารสารเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) การสร้างบรรยากาศให้มีสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างอาจารย์และผู้บริหาร 5) การสร้างและพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ให้กับอาจารย์ 6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับภาควิชา 7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน นำองค์ประกอบทั้งหมดมากำหนดเป็นแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์ด้วยวิธีการแทรกเสริม 6 วิธี ในระดับบุคคลใช้การฝึกอบรมทักษะการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษาในการทำงาน ในระดับทีมงานใช้การประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์และการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ปัญหาในระดับองค์กรหรือวิทยาลัยใช้การประชุมปรึกษาหารือและการประชุมเพื่อวางระบบควบคุมคุณภาพของวิทยาลัยซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์พบว่าอำนาจอาจารย์เพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้²³⁶ เช่นเดียวกับการศึกษาวิจัยของ นัยนา มากแก้วกุลที่ได้ศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุและเชิงผลพลังอำนาจด้านจิตใจต่อความพึงพอใจในงานของพัฒนากรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าความพึงพอใจในงานได้รับอิทธิพลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจและระดับงานนอกจากนี้ ความพึงพอใจยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างผ่านพลังอำนาจด้านจิตใจแสดงให้เห็นว่าพลังอำนาจด้านจิตใจมีคุณสมบัติในการเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างกับความพึงพอใจในงาน ปัญหาที่พบในจังหวัดชายแดนภาคใต้คือ ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงที่ค่อนข้างสั้นรวมถึงปัญหาด้านเอกสารและความซ้ำซ้อนของงาน ควรมีความต่อเนื่องเชิงนโยบายและบูรณาการงานลักษณะเดียวกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน

²³⁵ นิตยา จันทะปัสสา, “การพัฒนางานวิชาการด้วยหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2555), 263-276.

²³⁶ เพียงพร กัณหารี, “แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, 2551), 177-246.

โดยประยุกต์และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน²³⁷ และจากการศึกษาของ สุภารัตน์ วัฒนพุกษา ที่กำหนดตัวแปรอิสระเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในลักษณะที่เป็นกระบวนการใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ด้านการสนับสนุนให้ครูตัดสินใจด้วยตนเอง ด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานและด้านการชี้แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงานแบบใหม่และตัวแปรตามคือ พลังอำนาจครูในลักษณะที่เป็นผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการตัดสินใจ ด้านความก้าวหน้าในวิชาชีพด้านสถานภาพ ด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง ด้านความเป็นอิสระและด้านผลกระทบพบว่าการพัฒนาทักษะในการทำงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารสามารถพยากรณ์พลังอำนาจครูได้ ผู้บริหารควรเพิ่มประสิทธิภาพและคุณค่าของงาน มีระบบค่าตอบแทน ขวัญกำลังใจที่เหมาะสมที่สอดคล้องกับภาระงานและความเชี่ยวชาญของครูแต่ละคนเพื่อรักษาครูที่มีคุณภาพไว้ในด้านพัฒนาทักษะในการทำงานควรให้ครูได้พัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนทัศนคติและวิธีการทำงาน เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และข้อมูลข่าวสารระหว่างครูด้วยกัน²³⁸ จากการศึกษาของ ทศนา แสงศักดิ์และสมชาย เทพแสง พบว่า ระดับของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($r = .88$) การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ ($r = .83$) และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู ($r = .82$) ซึ่งทั้งสามตัวสามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียน ได้ร้อยละ 78 และจากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนพบว่าใช้หลัก 9 ประการ ดังนี้ คือ 1) เป้าหมาย ชัดวิสัยทันสมัยและเป้าหมายในการบริหารงาน 2) ประสานสัมพันธ์ ประสานงาน สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด 3) ปณิธาน และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน 4) ประเมิน ใช้สารสนเทศ สถิติ งานวิจัยในการประเมินผลและตัดสินใจ 5) ประทับใจการช่วยเหลือลูกน้อง 6) ประชาสัมพันธ์เน้นกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 7) ปูน้ำหนึ่งใจเดียว ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ใช้แรงจูงใจทางบวกในการบริหารงาน 8) เปลี่ยนแปลง ใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 9) ประชาชน คำนึงถึง

²³⁷ นัยนา มากแก้วกุล, “โมเดลเชิงสาเหตุและเชิงผลพลังอำนาจด้านจิตใจต่อความพึงพอใจในงานของพัฒนากรในจังหวัดชายแดนภาคใต้” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2553), 107-116.

²³⁸ สุภารัตน์ วัฒนพุกษา, “การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีเกษตรศาสตร์, 2552), 216-230.

ลูกค้ำทั้งนักเรียนและผู้ปกครองเป็นสำคัญ²³⁹ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กษม โสมศรีแพง ที่ศึกษาการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก โดยใช้ชุดกิจกรรมตามลำดับการพัฒนาในงานวิชาการ 9 ด้านผ่านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการให้การสนับสนุน 2) ด้านการให้โอกาสในการทำงาน 3) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ด้านการสร้างภาวะผู้นำ 5) ด้านการสร้างทีมงาน และ 6) ด้านการสร้างแรงจูงใจในด้านการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ได้แสดงออกในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถกำหนดเป้าหมายและให้บริการตนเองได้ ให้โอกาสครูทำงานที่สำคัญๆ และเห็นคุณค่าโดยผู้บริหารให้การสนับสนุน สร้างแรงจูงใจและสร้างทีมงานให้มีเป้าหมายร่วมกัน ในด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน โดยให้ครูมีอิสระในการทำงานในขอบข่ายภารกิจอย่างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและหาข้อสรุปร่วมกัน มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดพลังในระหว่างทำงาน มีการรวมกลุ่มทำงานเป็นทีมร่วมกัน โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทำงาน ในด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามลำดับความสำคัญ ดังนี้คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้แก่ครูเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจหรือข้อสรุปร่วมกันในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาช่วยเหลือและให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเต็มที่ ให้โอกาสการทำงานบนความท้าทายความสามารถของครู หมั่นสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดความปรารถนาที่จะใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ โดยการสร้างทีมงานและสร้างภาวะผู้นำที่ดี ในด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามลำดับความสำคัญ คือให้การสนับสนุนช่วยเหลือทางวิชาการ อำนวยความสะดวกแก่ครูเป็นลำดับแรก จากนั้นเป็นการให้โอกาสการทำงานงาน วิจัยและเห็นคุณค่างานวิจัยในชั้นเรียนต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีการส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน มีการสร้างภาวะผู้นำโดยให้มีการพัฒนาศักยภาพเป็นผู้นำทางวิชาการมีการรวมกลุ่มเป็นทีมงานวิจัยทั้งในและนอกสถานศึกษา เป็นเครือข่ายวิชาการและมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้น ผลักดันให้ครูเกิดความกระตือรือร้นอย่างสม่ำเสมอ ในด้านการนิเทศการศึกษา ใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามลำดับความสำคัญ ดังนี้คือ ให้การ

²³⁹ ทศนา แสงศักดิ์และสมชาย เทพแสง, “รายงานการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร” (ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2550), 216-230.

สนับสนุนช่วยเหลือครูให้สามารถนิเทศตนเองได้เป็นอันดับแรก จากนั้นจึงเป็นการให้โอกาสในการนิเทศและเปิดโอกาสให้ครูแสดงความสามารถในศักยภาพของตนให้เป็นที่ยอมรับ ทั้งนี้ ครูต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้รับการสร้างภาวะผู้นำให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ กล้าแสดงออกให้เป็นที่ยอมรับ มีการสร้างทีมงานเครือข่ายนิเทศทั้งในและนอกสถานศึกษา และมีการสร้างแรงจูงใจโดยติดตามดูแลให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ ในด้านการแนะแนวการศึกษา ใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามลำดับความสำคัญ ดังนี้คือ ให้การสนับสนุนโดยผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ อำนาจสะดวกในการบริการข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีและทรัพยากรบริหารงานแนะแนวเป็นอันดับแรกจากนั้น เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ครูให้เกิดความตระหนักต่อระบบการติดตามช่วยเหลือนักเรียน ทั้งนี้ ต้องบริหารแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยร่วมคิดร่วมทำและร่วมแก้ไขปัญหา มีการให้โอกาสแก่ครูทุกคนในการทำงานสำคัญและท้าทายความสามารถ โดยการสร้างภาวะผู้นำให้มีความสามารถเป็นที่ปรึกษา เป็นนักแก้ปัญหาและนักพัฒนา และมีการสร้างทีมงานเพื่อการปฏิบัติ งานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ในด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามลำดับความสำคัญ ดังนี้คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ให้โอกาสแก่ครูในการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมทำแผนการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ สร้างทีมงานที่มีความรับผิดชอบโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันและมีการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น เพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามลำดับความสำคัญ ดังนี้คือ การสนับสนุนให้ครูศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อทำโครงสร้างและสาระของหลักสูตร โดยการให้โอกาสแก่ครูได้ทำงานสำคัญๆ ที่แสดงออกถึงความเป็นวิชาชีพอย่างมีส่วนร่วมในทำ งานและตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องหมั่นสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ การสร้างทีมงาน และเสริมแรงจูงใจ ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามลำดับความสำคัญ ดังนี้คือ การสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสในการทำงานที่สำคัญและท้าทายอีกด้านหนึ่ง โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์และตัดสินใจ มีการสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ และสร้างทีมงานที่มีความรับผิดชอบ และมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงาน²⁴⁰ จากผลการศึกษาของ จูติมาวดี เจริญรัชต์ พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบจากสภาพการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่ามี 7 องค์ประกอบคือ 1) การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยด้านปัจจัยและเครื่องอำนวยความสะดวก

²⁴⁰ กษม โสมศรีแพง, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554), 195-208.

สะดวก 2) ความต้องการทำวิจัย 3) ปัญหาด้านความรู้และทักษะการทำวิจัย 4) การสนับสนุนด้านนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ 5) ความไร้พลังการทำวิจัย 6) การทำวิจัยเป็นหน้าที่ 7) การสนับสนุนทรัพยากร รูปแบบการสร้างพลังอำนาจใช้เทคนิคการอบรมและปฏิบัติการเพื่อเสริมความรู้ ทักษะในการทำงานและความสามารถผ่านการอบรมใน 3 โครงการคือ 1) การสร้างพลังอำนาจจากองค์กรเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีพลังอำนาจเพื่อสร้างศักยภาพในการทำวิจัยโดยการสร้างความตระหนักและรับรู้เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการสนับสนุนส่งเสริมการวิจัย ทุนอดหนุนทั้งภายใน-ภายนอก และการอำนวยความสะดวกในการทำวิจัย 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองโดยใช้เทคนิคการพูดกับตัวเอง การสร้างความมั่นใจ การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาวิชาชีพและการวางแผนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งพลังอำนาจในตนเองเกิดขึ้นได้ในหลายปัจจัย ได้แก่ 2.1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการทำวิจัย 2.2) การได้รับการสนับสนุนด้านนโยบาย การสร้างบรรยากาศ การให้ทุนอุดหนุน การให้คำปรึกษา 2.3) การสนับสนุนจากภายนอก และ 3) การพัฒนาศักยภาพการทำวิจัย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ 3.1) การทบทวนพื้นฐานความรู้และทักษะการวิจัย 3.2) การจัดอาจารย์ที่ปรึกษา และ 3.3) อาจารย์พี่เลี้ยง²⁴¹ จากผลการศึกษาของ คณิต เขียววิชัย พบว่า ปัจจัยสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่สำคัญได้แก่ 1) ระบบโครงสร้างขององค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) ผู้บริหาร 4) บุคลากร 5) ความไว้วางใจในองค์กร ในส่วนปัจจัยเสริมได้แก่ การจูงใจและกระบวนการปฏิบัติ²⁴² และจากผลการศึกษาของ พัชรี บุญนาคแย้ม ที่ได้ศึกษาแนวทางพัฒนา การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษา และได้เสนอแนวทางในการพัฒนาไว้ดังนี้ 1) ด้านการได้รับอำนาจ ควรให้ครูและคณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ ทุกชั้นตอน 2) ด้านการได้รับโอกาส คือ ควรใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จัดให้มีการประชุมคณะครูเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรแบบประชาธิปไตย 3) ด้านการได้รับอิสระ ผู้บริหารต้องคอยให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ดูแล กำกับติดตามการดำเนินงานของครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร 4) ด้านการได้รับความไว้วางใจโดย ผู้บริหารแสดงความไว้วางใจแก่บุคลากรผู้ได้รับมอบหมาย รวมถึงมอบอำนาจตามกรอบหน้าที่ในการตัดสินใจ เพื่อให้ส่งผลดีต่องาน 5) ด้านการได้รับความเคารพ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ

²⁴¹จิตติมาวดี เจริญรัชต์, “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 118-124.

²⁴²คณิต เขียววิชัย, “การเสริมสร้างพลังอำนาจให้คณะศึกษาศาสตร์/ศึกษาศาสตร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 34-40.

ทำงานสร้างความตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของโรงเรียนในทุกชั้นตอนตั้งแต่การร่วมกันวางแผน จนประเมินผลงานเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ²⁴³

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อรวบรวมและคัดเลือกตัวแปรที่สำคัญสำหรับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า มีปัจจัยหลายปัจจัยที่ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจครูประสบความสำเร็จทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครู ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา โครงสร้างและการจัดการองค์การ วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจ การส่งเสริม สนับสนุนและข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ ซึ่งผู้วิจัยจะได้สังเคราะห์เพื่อหาปัจจัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

สรุป

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการหลายท่าน ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางในการนำไปสู่การสร้างปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยนำแนวคิด หลักการ ทฤษฎีต่างๆ ที่สามารถนำมาประยุกต์ให้สอดคล้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ 1) แนวคิด ทฤษฎีที่และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ยังมีแนวคิดอีกหลายท่านที่คล้ายคลึงกันและปรากฏอยู่ในหลายสาขาวิชา เช่น การศึกษาด้านองค์การ ด้านจิตวิทยา ด้านศาสนา ด้านสังคมวิทยา ด้านการพยาบาล สาธารณสุขด้านชุมชน รัฐศาสตร์ และด้านการศึกษา เป็นต้น จากงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศทำให้ทราบว่าในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูโดยใช้ปัจจัยหลายๆ แบบแต่ยังคงมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่า มีงานวิจัยหลายเรื่องที่ได้ศึกษาปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจแต่ยังไม่สามารถจัดเป็นกระบวนการหรือปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังคงมีหลักการและทฤษฎีที่น่าสนใจที่เกี่ยวข้องที่นำมาพัฒนาปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้มีประสิทธิภาพต่อไปได้

²⁴³ พัชรี บุญนาคแย้ม, “แนวทางพัฒนา การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2551), บทคัดย่อ.

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยและยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจำแนกเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง : ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ส่วนที่สอง : ระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบของการดำเนินการวิจัยโดยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งรวบรวมจากเอกสาร หนังสือ ผลงานวิจัย บทความวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และ เว็บไซต์ต่างๆ โดยทำการวิเคราะห์เอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ยังได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อจัดทำโครงการวิจัย แล้วนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย กำหนดขั้นตอนการวิจัย และสร้างเครื่องมือวิจัย เสนอโครงการวิจัยเพื่อขออนุมัติโครงการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอะไรบ้าง ข้อ 2 ผลการยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นอย่างไร ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปวรรณกรรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้ 1) แนวคิด ทฤษฎี

และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำข้อสรุปข้อ 1.1 มาสังเคราะห์เป็นตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)

1.2 นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และแก้ตามคำแนะนำ นำแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive method) จำนวน 9 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นักวิชาการ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.2.1 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือ

1.2.2 มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ

1.2.3 เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ หรือ

1.2.4 เป็นอาจารย์หรืออาจารย์พิเศษในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีประสบการณ์ด้านการสอนไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

1.3 ประมวล วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปวรรณกรรมเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศและจากข้อมูลแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสรุปเป็นตัวแปรและนำไปเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ในขั้นที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัย ต่อไป

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัย ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 นำตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะของแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน

2.3 ทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 8 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนรวมผู้ให้ข้อมูล 32 คน รวบรวมข้อมูลทั้ง

หมด วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)²⁴⁴

2.4 นำแบบสอบถามที่จัดทำสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง (sample) รวบรวมข้อมูลแล้ววิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อให้ได้ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 3 การยืนยันปัจจัย

ร่างและยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

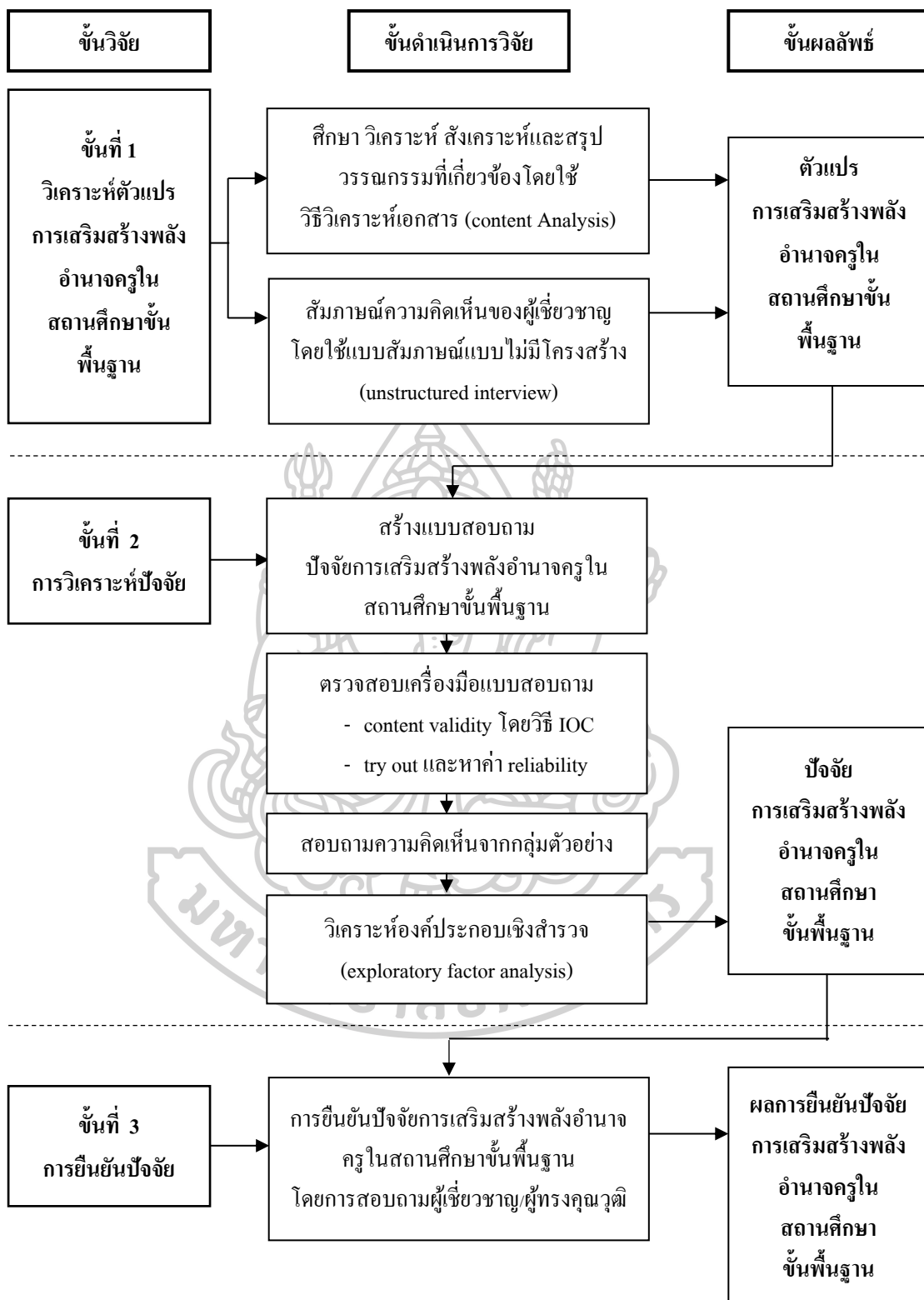
- 3.1 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือ
- 3.2 มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
- 3.3 เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ หรือ
- 3.4 เป็นอาจารย์หรืออาจารย์พิเศษในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีประสบการณ์ด้านการสอนไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

จากรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 2

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำรายงานผลการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอจบการศึกษา

²⁴⁴Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Test*, 4th ed. (New York : Harper & Row, 1984), 126.



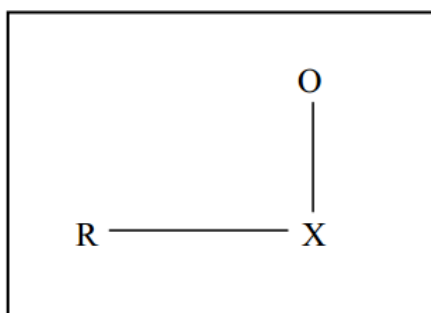
แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดี่ยว ตรวจสอบสภาพการณ์ที่เหมือนกันโดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental design) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนผังได้ ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง

แผนภูมิที่ 3 แผนผังของแผนแบบการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 27,948 โรงเรียน²⁴⁵

กลุ่มตัวอย่าง

1. การวิเคราะห์ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางยามานะ (Yamane)²⁴⁶ ที่ระดับความเชื่อมั่น ± 10 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 100 โรงเรียน และเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling)²⁴⁷ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 เลือกตัวอย่างตามโอกาสความน่าจะเป็นทางสถิติ โดยใช้วิธีการแบบแบ่งกลุ่มตามภาคโดยใช้เกณฑ์ของกระทรวงมหาดไทย จำนวน 4 ภาค

1.2 สุ่มเลือกโรงเรียนในแต่ละภาค โดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ได้จำนวน 100 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คนและครูผู้สอน 1 คน รวม 100 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 400 คน

²⁴⁵ กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, สถิติทางการศึกษา ปี 2557, [Online], accessed 27 April 2015 available from http://www.bopp-obec.info/home/wp-content/uploads/2014/11/6_rm26dno2t_sz1.pdf

²⁴⁶ Taro Yamane, *Statistics: An Introductory Analysis* (New York: Harper & Row Publishing, 1967), 886.

²⁴⁷ วาโร เฟ็งส์วักส์ดี, สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (*Applied Statistics For Social Science Research*) (กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์, 2553), 60-63.

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภาคการศึกษา

ที่	ภาคการศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล				
				ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รอง ผอ./ หัวหน้า ฝ่าย วิชาการ	หัวหน้า กลุ่ม สาระ การ เรียนรู้	ครู	รวม
1	เหนือ	6,129	22	22	22	22	22	88
2	ตะวันออกเฉียง เหนือ	12,403	44	44	44	44	44	176
3	ภาคกลาง	5,496	20	20	20	20	20	80
4	ภาคใต้	3,920	14	14	14	14	14	56
	รวม	27,948	100	100	100	100	100	400

2. การพัฒนาและตรวจสอบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- 2.1 มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือ
- 2.2 มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
- 2.3 เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ หรือ
- 2.4 เป็นอาจารย์หรืออาจารย์พิเศษในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีประสบการณ์ด้านการสอนไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ศึกษาเป็นตัวแปรเดียว คือ ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้จากการสรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร/สัมภาษณ์/สอบถาม/ยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือ ดังนี้ คือ

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)
2. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview)

แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย ข้อคำถาม 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา โดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (Check list)

ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ตามแบบของ ลิเคอร์ท²⁴⁸ (Likert scale) 5 ระดับ

ระดับ 5 หมายถึง มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด กำหนดให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก กำหนดให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับปานกลาง กำหนดให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อย กำหนดให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด กำหนดให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) ใช้สัมภาษณ์เพื่อหาตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และใช้เพื่อตรวจสอบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำมาสรุป และปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

²⁴⁸ Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Values*

(New York: McGraw – Hill, 1967), 179.

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ เพื่อนำไปศึกษาวิจัยในแต่ละตอน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากตำรา เอกสาร แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังเคราะห์องค์ความรู้ (content synthesis) เพื่อเป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview)

2. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) จำนวน 2 ฉบับ

ฉบับที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) โดยการประมวลสรุปปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในขั้นที่ 1 เป็นกรอบในการกำหนดแบบสัมภาษณ์ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ฉบับที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เพื่อสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิในการยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

3. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ได้จัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ตามแบบของ ลิเคอร์ท (Likert scale) 5 ระดับ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 ประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) การสังเคราะห์องค์ความรู้ (content synthesis) ประมวลทุกส่วน นำมาสร้างแบบสอบถามภายใต้คำแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

3.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบด้วยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) พิจารณาค่า IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พบว่า แบบสอบถามมีค่า IOC เป็นไปตามเกณฑ์ 120 ข้อ ผู้วิจัยปรับปรุง แก้ไข สำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และนิยามของตัวแปร

3.3 ทดลองใช้ (try out) เครื่องมือการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 8 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ โรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน และครูผู้สอน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 32 คน

3.4 วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือการวิจัย โดยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมด นำมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)²⁴⁹ แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น .985

3.5 ปรับปรุงเครื่องมือเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ตรวจสอบความเชื่อมั่นนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน คือ

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อแจ้งผู้ทรงคุณวุฒิ สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกขั้นตอน

2. การเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับ โรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับโรงเรียนที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านเวลาและระยะทาง ผู้วิจัยใช้วิธีการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน

3. การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) โดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูล สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และนำค่ามัธยเลขคณิตมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังนี้²⁵⁰

²⁴⁹ Lee J. Cronbach, *Essentials of psychological Test*, 4th ed. (New York: Harper & Row, 1984), 126.

²⁵⁰ John W. Best, *Research in Education* (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1997), 263.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00	หมายถึง มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49	หมายถึง มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49	หมายถึง มีความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49	หมายถึง มีความสำคัญอยู่ในระดับน้อย
ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49	หมายถึง มีความสำคัญอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผู้วิจัยตรวจสอบจำนวนแบบสอบถามที่เหมาะสมที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบซึ่งมีจำนวนที่มากกว่า 300 อยู่ในเกณฑ์ดี²⁵¹ ซึ่งงานวิจัยนี้เก็บแบบสอบถามได้จำนวน 336 ฉบับ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธีการสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis : PCA) และหมุนแกนขององค์ประกอบแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนแมกซ์ (varimax rotation) โดยข้อตกลงเบื้องต้นในการศึกษานี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบที่มีตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ จำนวน 3 ตัวแปรขึ้นไป²⁵² และมีน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ที่ 0.55 ขึ้นไป²⁵³ ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (practically significant)²⁵⁴ ค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ประกอบด้วย Kaiser – Meyer – Olkin measure of sampling adequacy (KMO) และ Bartlett's Test of Sphericity ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลว่าเหมาะสมที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ ซึ่งไคเซอร์และไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษาค่า KMO (Kaiser – Meyer – Olkin measure of sampling adequacy) ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลและสรุปว่า ถ้า $KMO \geq 0.80$ แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี นอกจากนี้การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Sphericity Test มีนัยสำคัญ

²⁵¹Comrey A. L. and Lee H. B., **A First Course in Factor Analysis**, 2nd ed. (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Publishers, 1992), 217.

²⁵²Hatcher L. A., **A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling** Cary (NC: SAS Institute Inc., 1994), 73.

²⁵³Kaiser, cited in Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York: Harper & Row Publishing., 2001), 588.

²⁵⁴Comrey A. L. and Lee.H. B., **A First Course in Factor Analysis**, 625.

ทางสถิติ ($\text{sig } 0.00 < 0.05$) แสดงว่าเมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ²⁵⁵

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การใช้ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage)

6. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการตรวจสอบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบของตารางแผนภูมิ และการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

สรุป

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปร ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัย ขั้นที่ 3 การยืนยันปัจจัยที่เหมาะสม ประชากร ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษา จำนวน 100 โรงเรียน ดำเนินการเลือกตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) และสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามใช้วิธีการเก็บรวบรวมด้วยตนเองและลงทะเบียนส่งทางไปรษณีย์ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ ด้วยตนเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic means) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

²⁵⁵ กัลยา วานิชย์บัญชา, การวิเคราะห์ตัวสถิติขั้นสูงด้วย SPSS (กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร, 2550), 262 – 263.

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการวิจัย ประมวลข้อมูลการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งหมด และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การวิเคราะห์เอกสาร (content analysis)

1.1 การวิเคราะห์จากหนังสือ เอกสาร ตำรา

1.2 การวิเคราะห์จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์

1.3 การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (interview)

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การวิเคราะห์เอกสาร (content analysis)

1.1 การวิเคราะห์จากหนังสือ เอกสาร ตำรา วิเคราะห์หลักการแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และข้อค้นพบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศ สรุปผลการวิเคราะห์หนังสือ เอกสาร ตำรา รายละเอียด ดังตารางที่ 2

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ตัวเลขอารบิกแทนหนังสือ เอกสาร ตำรา เว็บไซต์และใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญที่นำไปใช้จากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบการศึกษา ดังนี้

- 
- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1 = กระทรวงศึกษาธิการ (2546) | 2 = สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) |
| 3 = ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2550) | 4 = Ken Blanchard (2550) |
| 5 = มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2551) | 6 = สุดา สุวรรณภิมย์ (2551) |
| 7 = เนตรพัฒนา ขาววิราช (2552) | 8 = Ivancevich et. al (2552) |
| 9 = Brown (2552) | 10 = สุพานี สฤษฏีวานิช (2552) |
| 11 = มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2553) | 12 = ชูพร สุทธรัตน์ (2553) |
| 13 = จารุพันธ์ อธิธำมาชกุล (2554) | 14 = Gary Dessler (2555) |
| 15 = พิมพ์พรรณ เชื้อบางแก้วและคนอื่น ๆ (2555) | 16 = สถาพร ปิ่นเจริญ (2556) |
| 17 = ชัชวาล วรวงศ์สุภักดิ์ (2556) | 18 = ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2558) |
| 19 = Brian Tracy (2559) | 20 = เฉลิมมานย์ รัตนพงศ์ตระกูล (2559) |
| 21 = Pentland & Katzenbach (2560) | 22 = Herzberg (1959) |
| 23 = McGregor (1960) | 24 = McClelland (1961) |
| 25 = Guilford (1967) | 26 = Maslow (1970) |
| 27 = Kanter (1977) | 28 = Locke et al. (1981) |
| 29 = Hogwood & Gunn (1984) | 30 = Bandura (1986) |
| 31 = Tracy (1990) | 32 = Baron & Greenberg (1990) |
| 33 = Vogt & Murrell (1990) | 34 = Scott & Jaffe (1991) |
| 35 = Stewart (1994) | 36 = Kinlaw (1995) |
| 37 = Kanter (1977) | 38 = Ryan & Deci (2000) |
| 39 = Blasé & Blasé (2001) | 40 = Short & Greer (2002) |
| 41 = Luthan (2005) | 42 = Schermerthorn (2005) |
| 43 = Alsop et al (2006) | 44 = Hoy & Miskel (2008) |
| 45 = Sergiovanni (2009) | 46 = Grill (2011) |

สรุปสาระสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์หนังสือ เอกสาร ตำรา สามารถสรุปสาระสำคัญได้
126 ข้อ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46				
1	การปรับโครงสร้างการบริหารงานให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ "ไม่ทับซ้อน เหมาะสม	/	/																/																																
2	มีการจัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษา รวมถึงความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา	/	/																/																																
3	การกำหนดหลักเกณฑ์ การสนับสนุน ทรัพยากรและงบประมาณเพื่อจัดการศึกษา	/	/																																																
4	พัฒนาระบบบริหาร ประสานงาน เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและ ทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	/	/																																																

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46		
5	มีระบบการติดตาม ตรวจสอบผลการจัดการศึกษาและความรับผิดชอบของครู	/			/	/	/											/				/																											
6	การประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษามีวัตถุประสงค์ในการประเมินที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับ	/			/	/	/															/																											
7	การมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	/			/	/	/											/																															
8	ส่งเสริมให้ผู้เรียน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	/			/	/	/																																										
9	การให้โอกาสสถานศึกษาและครูทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสร้างความเชื่อมั่น	/			/	/	/																																										

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46						
10	พัฒนาระบบบริหารจัดการ มีวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมโดยมีการวางแผนและทำงานอย่างมีส่วนร่วมในทีม	/				/					/		/																																								
11	มีการกระจายอำนาจตามโครงสร้างการปฏิบัติงาน	/							/																																												
12	การทำงานมีความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ	/																																																			
13	ความพร้อม ความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ตามขีดความสามารถ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา																																																				
14	ผู้บริหารต้องมีความรู้ในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี	/																																																			

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46						
15	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจโดยตรง ทั้งนี้ครูต้องได้รับการพัฒนาทักษะในการคิดเพื่อใช้ในการตัดสินใจ	/	/										/						/																																		
16	ผู้บริหารต้องเรียนรู้ทักษะในการเสริมสร้างพลังอำนาจและมีทักษะในการบริหารจัดการที่เหมาะสม	/																																																			
17	ผู้บริหารต้องมีความสำคัญกับครูและงานที่ครูทำ	/																																																			
18	ผู้บริหารต้องมีความสำคัญกับครูและงานที่ครูทำ	/																																																			
19	ผู้บริหารต้องมีความสำคัญกับครูและงานที่ครูทำ	/																																																			

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนึ่งถึง เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46									
20	ผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจรวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้ครูและทีมงานเพื่อให้เกิดความภูมิใจทางบวก	/				/				/										/																																				
21	ความศรัทธาที่ครูมีต่อผู้บริหาร	/																																																						
22	ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาและจัดการกับความขัดแย้ง	/																		/																																				
23	ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาและการเสริมสร้างพลังอำนาจ	/																		/																																				
24	ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพัฒนาผู้นำใหม่ที่มีพร้อมรับความท้าทาย	/																																																						

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46				
25	ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารที่ดี มีทักษะในการถ่ายทอดและสื่อความ	/				/				/							/		/														/																		
26	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการเป็นผู้นำและสมาชิกที่ดีของทีม	/																																																	
27	งานมีความยืดหยุ่น	/																																																	
28	ผู้บริหารมีเทคนิคในการรักษาครูที่มีคุณภาพ และสร้างสมาชิกภาพของครูที่มีความสามารถ ทำงานเก่ง	/																																																	
29	มีการพัฒนาบุคลากร เปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้ฝึกอบรม พัฒนาทักษะและค้นหาประสบการณ์ใหม่ๆ ตามความรู้ความสามารถอย่างเท่าเทียมกัน	/																																																	

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46										
34	กระตุ้นให้ครูกล้าเผชิญกับสิ่งที่ท้าทาย, ใฝ่งานที่ท้าทายเพราะงานที่ท้าทายจะทำให้มีประสบการณ์และคิดบวก		/										/						/																																						
35	มีการแบ่งปันและเปิดเผยข้อมูลในการปฏิบัติงาน ทำให้ครูเกิดความเป็นเจ้าของ มีความรับผิดชอบ		/																																																						
36	การตัดสินใจร่วมกันภายในทีมเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความเป็นพันธมิตร ในการปฏิบัติงาน																																																								
37	มีการกำหนดขอบเขตของงานปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานของครู																																																								
38	โครงสร้างการทำงานเป็นทีมแบบคาบเกี่ยวเชื่อมโยงเกิดการถ่ายทอดและแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน																																																								

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46						
39	กระตุ้นการทำงานของทีม				/																																																
40	เปลี่ยนบรรยากาศการทำงานให้มี ความกระตือรือร้น บรรยากาศของ การมีส่วนร่วมและเป็นกันเอง				/								/																																								
41	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เหมาะสม กับครูแต่ละคนซึ่งมีความสอดคล้อง กับระดับพัฒนาการของครูและมัลผล ต่อการสร้างแรงจูงใจ																																																				
42	ผู้บริหารใช้การสอนและแนะนำงาน เพื่อให้ครูต่อยอดทางความคิด สามารถนำไปปรับปรุงงานได้																																																				
43	ครูเข้าใจถึงความจำเป็นของการ เปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาเมื่อ ได้รับข้อมูลข่าวสาร ยอมรับการ เปลี่ยนแปลง																																																				

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46					
44	สนับสนุนการทำงานของทีมงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาของทีม				/													/																																		
45	กระตุ้นให้ปรับปรุงและสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง				/														/																																	
46	กระตุ้นให้เกิดการปลดปล่อยความรู้ประสบการณ์ของชนวมถึงการเอาพลังอำนาจภายในตนมาใช้																																																			
47	ลักษณะงานต้องชัดเจน มีแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ และเป็นงานที่น่าสนใจ																																																			
48	ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวและเชื่อมโยงความสำคัญได้ซึ่งผู้บริหารต้องได้การยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ																																																			

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนึ่งถึงเอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46						
49	ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถมีความเข้าใจงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา				/								/						/																																		
50	ให้ความไว้วางใจลูกน้อง พุดคุยอย่างเปิดเผย				/								/																																								
51	เข้าใจกระบวนการและวิธีการติดตามผล																																																				
52	ให้ความเท่าเทียม วัดคนจากผลการปฏิบัติงาน																																																				
53	คนในสถานศึกษาต้องมีความเชื่อทัศนคติและแนวทางการทำงานเหมือนกัน มีการเชื่อมโยงความเชื่อของตนกับสถานศึกษา					/																																															
54	วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของครูเป็นรายบุคคล มีความสามารถในการวินิจฉัยครู					/																																															

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46						
55	ผู้บริหารต้องอ่านสถานการณ์บุคคล และภารกิจได้อย่างชัดเจนและลึกใช้ได้อย่างเหมาะสม			/									/							/																																	
56	มีการนิเทศ กำหนดเวลาในการ ทบทวน ให้ข้อคิดเห็น																																																				
57	การให้ความเคารพในการแสดงความ คิดเห็นและตั้งใจฟัง รวมถึงการ วิพากษ์วิจารณ์เป็นไปในเชิงบวกเพื่อ กระตุ้นให้ได้ผลงานที่ดี			/																																																	
58	เห็นคุณค่าและความสามารถของตน และรับรู้ว่าตนมีความสำคัญ			/																																																	
59	การยกย่อง ขอมรับตัวใจที่เปิดกว้าง เสริมแรงอย่างถูกกาลเทศะและ ต่อเนื่อง			/																																																	
60	เปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้และแก้ไข ปัญหาร่วมกัน																																																				

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46			
61	การกำหนดกรอบหรือขอบเขตการใช้ อำนาจ โดยการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ถูกต้องและที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิด จากความร่วมมือ					/							/	/	/				/	/	/													/																
62	วางตัวเป็นกลาง ทำให้เกิดการ ปรองดอง																																																	
63	การส่งมอบงานและสร้างแนวทางการ ทำงานที่ถูกต้องจากผู้บริหารและ ผู้เชี่ยวชาญ																																																	
64	ครูและทีมงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความรู้สึกที่ดีต่อกันทางบวก เช่น น้ำเสียง การเจรจาต่อรอง					/								/																																				
65	มีพันธะสัญญาหรือข้อตกลงร่วมกัน ในการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์โดยมี การสร้างบริบทและแนวทางการ บริหารงานภายในสถานศึกษา																																																	

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46										
66	มีการสร้างความเข้าใจในความสำคัญ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเพื่อจะได้ รมัตระวังและใช้อำนาจในการ ตัดสินใจที่เหมาะสม						/				/								/																																						
67	มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ที่ชัดเจน				/				/										/																																						
68	รางวัลและผลตอบแทนควรพิจารณา จากผลดำเนินงาน โดยรวมมิใช่ระดับ บัญญัติบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ เป็นไปในทางเดียวกัน																																																								
69	มอบหมายงานตามขอบข่ายของงาน ที่รับผิดชอบตามหน้าที่เพื่อทดสอบ ทักษะและความสามารถทำให้เกิด ความท้าทาย																																																								

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนึ่งถึง เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
70	<p>สาระสำคัญที่นำไปใช้</p> <p>การมอบหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อรักษามาตรฐานงาน กำหนดมาตรฐานการทำงานในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ</p>																																													
71	<p>ครูควรมีทักษะในการตั้งคำถามที่มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ฟังเปิดใจรับฟัง</p>																																													
72	<p>พฤติกรรมการทำงานจะเปลี่ยนแปลงจากโลกภายในบุคคลและสร้างเชื่อมโยงให้เข้ากับวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา</p>																																													
73	<p>นำแบบอย่างของผู้ร่วมงานอาวุโส และวัฒนธรรมสถานศึกษาหรืออุดมคติส่วนบุคคลมาเป็นตัวกำหนดเป้าหมายในการทำงาน</p>																																													

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่น่าสนใจ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46			
74	เมื่อได้รับความเคารพ จะเกิดการมอง ตนในทางบวกส่งผลให้การ ปฏิบัติงานสูงขึ้น					/												/																																
75	ความภาคภูมิใจในตนเองจะเป็นตัว กำหนดให้เกิดการสร้างสมรรถนะใน การปฏิบัติงานสูงขึ้นรวมถึงการ ทำงานของทีมงานด้วย					/												/																																
76	การประเมินต้องปราศจากอคติ ไม่ ควรวัดความผิดพลาดในการทำงาน เป็นหลัก ควรดูพัฒนาการ																																																	
77	ครูมีทักษะในการสังเกต โดยการฝึก สังเกตเชิงวิเคราะห์ ฝึกการกระตุ้น ความอยากรู้																																																	
78	มีทักษะในการทดลอง สนับสนุนให้ ครูได้ทดลองใหม่ๆ																																																	

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46							
79	วางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างเครือข่าย มีเครือข่ายใหม่ๆ เพื่อเปิดมุมมองการทำงานของตน												/								/																																	
80	ความเชื่อหรือระบบคุณค่าของตัวบุคคลซึ่งมาจากอารมณ์ ประสบการณ์ การศึกษา การตัดสินใจเป็นตัวกำหนดและมีอิทธิพลต่อสมรรถนะหรือความสามารถของคน																																																					
81	สถานศึกษาต้องมีการจัดการองค์การที่ดีถึงที่ต้องคำนึงถึงคือขอบข่ายหน้าที่และความรับผิดชอบ																																																					
82	มีโครงสร้างตำแหน่งและความก้าวหน้าอย่างชัดเจนพร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความก้าวหน้า																																																					

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
83	<p>สาระสำคัญที่นำไปใช้</p> <p>ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำแก่ครู เพื่อให้ครูเข้าถึงศักยภาพของตน ทำงานบรรลุตามเป้าหมายในระดับที่สูงขึ้น</p>																																													
84	<p>เปิดให้โอกาสครูได้ทำงาน ซึ่งต้องมี เงื่อนไขในการให้โอกาส สามารถ สร้างแรงจูงใจให้ตนเอง และควบคุม การทำงานได้ด้วยตัวเอง</p>																																													
85	<p>การประเมินที่ดีต้องสะท้อนผลงานที่ แท้จริง</p>																																													
86	<p>มีคำบรรยายลักษณะงานเพื่อ ประโยชน์ในการสื่อสาร วิเคราะห์ และมอบหมายงานเพื่อทำให้เกิด ความชัดเจน</p>																																													

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46						
87	โครงสร้างค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการเป็นตัวเลขที่ค่อนข้างดี ซึ่งต้องทำเทียบและเหมาะสม												/					/																																			
88	มีระบบเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วม ในการทำงาน																																																				
89	กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงตัวโดย การลงมือทำ																																																				
90	คนในทีมต้องมีความรู้ความเข้าใจที่ จะปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย ขององค์การ รู้เป้าหมาย มีค่านิยม ร่วมกัน																																																				
91	รู้นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร มี การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบ ภายในให้รองรับการใช้อำนาจ																																																				

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
92	<p>สาระสำคัญที่นำไปใช้</p> <p>มีการตรวจสอบและนำผลการประเมินไปปรับปรุงเพื่อให้งานทำงานประสบความสำเร็จ</p>																																													
93	<p>การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือภายในสถานศึกษาทำให้งานมีประสิทธิภาพ</p>																																													
94	<p>การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะต้องเป็นไปตามมาตรฐานของงาน</p>																																													
95	<p>มีการวางแผนและกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณค่า ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับภารกิจหลักและแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในการพัฒนาครู</p>																																													

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาเอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46					
96	มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดใน การทำงานที่ชัดเจน เป้าหมายต้องมี ความชัดเจน เฉพาะเจาะจง				/												/	/	/	/					/																											
97	สร้างวัฒนธรรมการให้																																																			
98	เปิดโอกาสให้ครูเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ด้วยวิธีที่หลากหลาย เพราะข้อมูล ข่าวสารจะช่วยให้การตัดสินใจ ข้อมูลดังกล่าวต้องมีความชัดเจน																																																			
99	การกำหนดขอบเขตและทิศทางของ ทีมที่ชัดเจน																																																			
100	ข้อมูลข่าวสารต้องมีความถูกต้อง แม่นยำ มีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกัน และกัน ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ				/																																															
101	ความร่วมมือของทีมจะเกิดขึ้นเมื่อ ได้รับการ/จากผู้บริหาร ความ แข็งแกร่งของผู้นำและโครงสร้างทีม																																																			

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46						
102	ในสถานศึกษาต้องมีการสื่อสารอย่างทั่วถึงและเปิดเผยเพื่อให้ได้รับข้อมูล ที่ถูกต้อง ทราบแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ						/		/	/	/						/	/	/	/																																	
103	ให้การยอมรับข้อผิดพลาด ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารร่วมรับผิดชอบและแก้ไขปัญหา						/		/	/								/	/	/										/																							
104	การให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน เคารพภาระหน้าที่ส่วนบุคคล																	/	/	/																																	
105	สร้างทีมงานที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ ทีมงานที่มีทักษะในการปฏิบัติงาน น้อยควรใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีรูปแบบตายตัวเพื่อความมั่นใจในการพัฒนาศักยภาพของงาน																																																				

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46				
116	วางคนให้เหมาะสมกับงาน	/										/						/																																	
117	มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อเชื่อมโยงสู่สถานศึกษา เลือกรูปแบบแผนและวิธีการทำงาน																			/																															
118	ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการเสริมสร้างพลังอำนาจ																																																		
119	การสร้างทีมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของครูในทุกมุมมองในสถานศึกษา																																																		
120	กำหนดบทบาทให้ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง (coaching)																																																		
121	สร้างระบบการรับฟังความคิดเห็นเพื่อให้เกิดความเชื่อใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง	/																																																	

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46			
122	กระบวนการคิดต่อสื่อสารต้องมี ความต่อเนื่องเป็นรูปธรรม มีการ ติดต่อสองทาง				/																														/															
123	การตั้งเป้าหมายมีผลทางบวกต่อ แรงจูงใจและการปฏิบัติงานของครู																																																	
124	การเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ ในการพัฒนาครูตามความชำนาญ และตามเรื่องที่ต้องพัฒนา								/																																									
125	สร้างความตระหนักในหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายเมื่อครูเห็นความสำคัญจะ ทุ่มเทและสร้างความรู้ความเข้าใจสูง																																																	

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากหนังสือ เอกสาร ตำรา (ต่อ)

ที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	
126	<p>สาระสำคัญที่นำไปใช้</p> <p>เมื่อได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมบทบาทในการปฏิบัติงานทำให้ครุมีความสามารถในด้านต่างๆ มากขึ้นทั้งในด้านการสอน ความสามารถส่วนบุคคลและการพัฒนาทักษะที่สำคัญต่างๆ เกิดการคิด การวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ ทักษะในการเป็นร่วมทีมและสมาชิกที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ ความเชี่ยวชาญในเทคนิคของสายงานที่ทำ มีทักษะในการคิดวิเคราะห์และใช้วิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย</p>																																														
	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

1.2 การวิเคราะห์จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์

วิเคราะห์หลักการแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และข้อค้นพบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศจากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ สรุปผลการวิเคราะห์บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเว็บไซต์ รายละเอียด ดังตารางที่ 3

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 = ประวิตต์ เอรารวรรณ์ (2548) | 2 = เกียรติอนันต์ สอนแก้ว (2549) |
| 3 = สถาพร บุญไสย (2549) | 4 = ทศนา แสงศักดิ์ และคณะ (2550) |
| 5 = คณิต เขียววิชัย (2551) | 6 = พัชรีย์ บุญนาคแย้ม (2551) |
| 7 = เพียงพร กัณหาหรี (2551) | 8 = อภาพร สิงหาราช (2552) |
| 9 = ชาญชัย รัตนสุทธี (2552) | 10 = สมจิตร สงสาร (2552) |
| 11 = สุภารัตน์ วัฒนพฤกษา (2552) | 12 = รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) |
| 13 = บัณฑิต ชุนสิทธิ์ (2553) | 14 = นัยนา มากแก้วกุล (2553) |
| 15 = ฐิติมาวดี เจริญรัชต์ (2553) | 16 = กษม โสมิตรีแพง (2554) |
| 17 = ยุวธิดา ซาปัญญา (2554) | 18 = นิตยา จันทะปัสสา (2555) |
| 19 = พรฐิตา ฤทธิรอด (2555) | 20 = จุฑามาศ บุญยประสพ และคณะ (2556) |
| 21 = บัวพันธ์ ผิวทอง (2556) | 22 = ณัฐกร รักษ์ธรรมและคณะ (2557) |
| 23 = อารณีย์ ภูวิทย์พันธ์ (2559) | 24 = วรวิจน์ สุวคนธ์ (2559) |
| 25 = Rosalind Cardinal (2560) | 26 = Conger and Kanungo (1988) |
| 27 = Wallerstein & Bernstein (1988) | 28 = Thomas and Velthouse (1990) |
| 29 = Gibson (1991) | 30 = Hawks (1992) |
| 31 = Tabbitt (1993) | 32 = laschinger (1996) |
| 33 = Konczak et al. (2000) | 34 = Quillan (2005) |
| 35 = Eric (2005) | 36 = Bertelsen et al. (2006) |
| 37 = Nichols (2006) | 38 = Brancato (2007) |
| 39 = Thomas et al. (2007) | 40 = Paul et al. (2008) |
| 41 = Lau and Keung (2010) | 42 = Ellis (2012) |
| 43 = Margot et al. (2012) | 44 = Maree and Costa (2012) |
| 45 = Mayer (2013) | 46 = Lu et al. (2015) |

สรุปสาระสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์หนังสือ เอกสาร ตำรา เว็บไซต์สามารถสรุปสาระสำคัญได้ 84 ข้อ ดังรายละเอียดในตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์

ที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46		
1	สาระสำคัญที่นำไปใช้	/																																														
1	ให้โอกาสครูและผู้เกี่ยวข้องในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ	/					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2	ให้การสนับสนุนและฝึกอบรมทักษะในการปฏิบัติงาน	/					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
3	โครงสร้างที่มีการกระจายงานให้กลุ่มงานและระบบเชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่ม	/					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
4	การประชุมแบบปรึกษาหารือ จัดให้มีการประชุมคณะครูเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรแบบประชาธิปไตย	/					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
5	การวางระบบงานและความคุ้มค่าของงาน	/					/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46			
6	มีการปรับโครงสร้างองค์การ ให้มีการพัฒนา โดยยกเลิกโครงสร้างที่เน้นการบังคับบัญชาตามลำดับสายงานและลด โครงสร้างแบบเน้นภารกิจตามหน้าที่ให้น้อยลงแทนที่ด้วยโครงสร้างที่เน้นการบริหารแบบแนวนอนและเน้นความสามารถขององค์การ																																																	
7	ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจจริงในการทำงานเชื่อมั่นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จและมุ่งมั่นในการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งอาจทำให้รู้สึกว่าตนเองมีอำนาจน้อยลง																																																	

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	
8	เปิดโอกาสให้ครูรับผิดชอบงานตาม ความรู้ความสามารถและความถนัด รวมถึงให้อำนาจในการตัดสินใจใน งานที่รับผิดชอบ	/							/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
9	มีการประเมินที่หลากหลาย, ประเมิน ตามสภาพจริง				/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
10	การเปิดโอกาสให้ครูได้รับการพัฒนา ความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องทั้ง ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ ความสามารถในการตัดสินใจและ ทักษะความเป็นผู้นำเพื่อเตรียมความ พร้อมสำหรับการรับมือกับอำนาจใน การตัดสินใจที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต	/						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
11	การสร้างภาวะผู้นำให้กับครู การ มอบกิจกรรมภาวะผู้นำ	/						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46			
12	การสร้างแรงจูงใจทางบวกในการทำงาน			/			/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
13	การสร้างทีมและการจัดระบบการทำงานเป็นทีม โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย	/			/		/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
14	การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือ	/			/		/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
15	การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กรจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น	/			/		/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
16	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	/			/		/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
17	สร้างความก้าวหน้าในวิชาชีพ สถานภาพ	/			/		/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46				
18	สนับสนุนให้ครูมีความมั่นใจในตนเอง สามารถทำงานในหน้าที่และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้		/						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
19	การให้อิสระในการทำงาน		/						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
20	กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ต้องเปิดเผย				/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
21	สร้างขวัญกำลังใจ ให้ผลตอบแทนทำให้เกิดความภูมิใจ				/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
22	ให้ความไว้วางใจ				/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
23	ระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการ ยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง				/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46		
24	มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจนและดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้				/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
25	การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษา				/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
26	ผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการประสานงานในสถานศึกษา				/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
27	การสร้างและมีสัมพันธภาพที่ดีกับครู ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน, ค่านิยมที่ดีของคนในองค์กร รวมถึงความเป็นพันธมิตร				/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46				
28	ผู้บริหารต้องคอยให้คำแนะนำให้คำปรึกษา ดูแล กำกับติดตามการดำเนินงานของครูอย่างเป็นกัลยาณมิตร รวมถึงการชี้แนะทางที่ถูกต้อง				/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			
29	กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ดีต้องเปิดเผย																																																		
30	สร้างขวัญกำลังใจ ให้ผลตอบแทนทำให้เกิดความภูมิใจ																																																		
31	ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง																																																		
32	ให้มีสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตย																																																		
33	ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง นักเรียน																																																		

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	
39	ศึกษาความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงพร้อมระบุปัญหา, มีการกำหนดขอบเขตของปัญหาที่ชัดเจน สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
40	พัฒนาแบบการสร้างเสริมพลังอำนาจ เพื่อให้เป็นกระบวนการแทรกเสริม						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
41	ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรมที่พัฒนาขึ้น						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
42	พัฒนาครูตามศักยภาพรวมถึงการประเมินเชิงผลลัพธ์ในด้านศักยภาพของครู						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
43	การวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
44	การเพิ่มอำนาจให้มีการต่อรองและ การปฏิบัติงาน	/																																														/

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46			
45	การลดความขัดแย้งในหน่วยงาน					/						/																																						
46	สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
47	การให้เกียรติ การยอมรับ ยกย่อง ชมเชย						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
48	สนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนา						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
49	เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงออกถึง ความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงาน						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
50	สนับสนุนให้ทำงานที่ท้าทายและกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายความสามารถ						/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ (ต่อ)

ที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
51	<p>สาระสำคัญที่นำไปใช้</p> <p>การฝึกอบรม โดยจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติต่อการทำงาน ทำให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสามารถคิด วิเคราะห์ เชื่อมโยงปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรม</p>																																													
52	<p>มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมรับผิดชอบเป็นเจ้าของร่วมกัน จัดสรรเวลาที่เหมาะสมร่วมกัน</p>																																													
53	<p>การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน</p>																																													
55	<p>ครูต้องมีความรู้ ใฝ่หาความรู้และมี ความรู้ความสามารถ</p>																																													

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46									
63	มีการวางแผนและการประชุมเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน							/																																																
64	การกำหนดและคาดหวังผลลัพธ์ของทีมเพื่อปรับปรุงกระบวนการตัดสินใจของทีม							/																																																
65	การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานของสถานศึกษา																																																							
66	เห็นคุณค่า รับผิดชอบต่อความสามารถของตน ควบคุมตนเองได้ มีความเชื่อมั่น																																																							
67	ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการสอนและการทำงาน																																																							
68	ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงานรวมถึงการพัฒนาตนเอง																																																							

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ (ต่อ)

ที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46						
69	มีการสร้างพันธมิตรความร่วมมือกันใช้ทรัพยากรร่วมกันใช้ทรัพยากรร่วมกัน ครอบคลุม ระดมสมองอภิปรายเพื่อหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน										/						/																																			
70	ติดตาม ตรวจสอบและกำหนดแนวทางการประเมินที่ชัดเจนสามารถนำผลการประเมินมาพัฒนางานได้										/						/																																			
71	กำหนดโครงสร้างการบริหารงานด้วยการกำหนดคนให้เหมาะสมกับงาน										/																																									
72	การจัดการแนวทาง วิธีการ เทคนิค กระบวนการและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพิ่มสมรรถนะการทำงานให้ทันกับงานให้สูงขึ้น											/																																								
73	ออกคำสั่งในการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของครู มอบหมายงานขนาดเล็กเพื่อสร้างความมั่นใจ																/																																			

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ (ต่อ)

ที่	สาระสำคัญที่นำไปใช้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46				
74	การยอมรับข้อผิดพลาด															/																																			
75	ส่งเสริมให้ครูทำงานสำคัญ															/		/																																	
76	สร้างเครือข่ายในการดำเนินงาน															/																																			
77	การสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงช่วยให้ทีมงานทำงานได้สำเร็จตามที่ต้องการ															/																																			
78	การสร้างความสำเร็จเด่นในบทบาทหน้าที่															/																																			
79	การรับรู้งานที่ทำมีความหมาย															/																																			
80	การสร้างความสัมพันธ์ในอาชีพและองค์การซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและการคงสภาพสมาชิกของครูให้คงอยู่																																																		

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (interview) ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ได้แก่ 1) ดร.เดือนใจ รักษาพงศ์ 2) ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์ 3) ดร.ไพรัช มณีโชติ 4) ดร.ภารดี คำมา 5) ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล 6) ดร.สมใจ เดชบำรุง 7) ดร.สมชัย ชวลิตธาดา 8) ดร.สุรินทร์ นานาผล 9) ดร.อำนาจ วิทยานูวัต ซึ่งสรุปได้ดังตารางที่ 4

สรุปสาระสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (interview) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ 83 ข้อ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เดือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารดี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตธาดา	ดร.สุรินทร์ นานาผล	ดร.อำนาจ วิทยานูวัต
1	การมอบหมาย อำนาจหน้าที่จาก ผู้บริหาร	✓			✓			✓		
2	ผู้บริหารมีความรู้ จริงในงานที่ทำ	✓	✓		✓	✓	✓	✓		
3	ทีมงานมีทักษะใน การจัดการงาน ตามภาระงานที่ ได้รับมอบหมาย	✓		✓	✓		✓		✓	
4	การสนับสนุน งบประมาณและ ทรัพยากรจาก ผู้บริหารและ ผู้เกี่ยวข้อง	✓		✓				✓	✓	

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารตี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตชาดา	ดร.สุรินทร์ นานผล	ดร.อำนาจ วิทยานูวัตติ
5	การให้อำนาจในการตัดสินใจ	✓			✓		✓		✓	
6	ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหาร	✓								
7	มีการออกคำสั่งมอบหมายงาน	✓								
8	ความเป็นนักประชาธิปไตยของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน		✓				✓		✓	
9	เมื่อได้รับมอบหมายงานครูสามารถควบคุมการทำงานของตนเองได้ตามความสามารถ, สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆได้ด้วยตนเอง	✓						✓	✓	
10	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีของครู	✓		✓		✓		✓		

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารดี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตชาติดา	ดร.สุรินทร์ นานผล	ดร.อำนาจ วิทยานูวัตติ
11	ผู้บริหารมี คุณธรรม จริยธรรมและ จรรยาบรรณ วิชาชีพ	✓		✓	✓			✓	✓	
12	ผู้บริหารมีวุฒิ ภาวะทางอารมณ์ และมีความ รับผิดชอบ	✓	✓		✓				✓	
13	การสร้างความ ศรัทธา และเป็นที่ยอมรับ ของ ผู้ร่วมงาน	✓				✓		✓		✓
14	ให้ความสำคัญกับ การนิเทศ มี แผนการนิเทศงาน ที่เป็นระบบ	✓		✓		✓	✓	✓		
15	สร้างภาวะผู้นำใน การปฏิบัติงาน ให้กับครู, ให้การ สนับสนุนเมื่อครู ต้องการ	✓			✓			✓		

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารตี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตชาดา	ดร.สุรินทร์ นานผล	ดร.อำนาจ วิทยานูวัติ
16	สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	✓		✓		✓			✓	✓
17	เปิดใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยินดีแก้ไขปรับปรุงข้อผิดพลาดต่างๆ	✓	✓		✓		✓		✓	
18	ผู้บริหารหมั่นศึกษาหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	✓	✓		✓		✓		✓	✓
19	ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ของผู้บริหาร	✓	✓		✓	✓		✓		
20	มีการวางแผนการปฏิบัติงาน มีการจัดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน	✓		✓	✓					✓

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารดี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตชาดา	ดร.สุรินทร์ นานาผล	ดร.อำนาจ วิทยานูวัตติ
21	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงงาน	✓	✓		✓			✓		
22	ให้การยอมรับการปฏิบัติงานของทีมงาน ให้ขวัญกำลังใจ ให้คำตอบแทนที่เป็นธรรม	✓			✓	✓		✓	✓	
23	มีการประชุมติดตามงาน ตรวจสอบปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓		✓		✓		✓
24	จัดหาวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิ มาให้ความรู้เพิ่มเติมกับทีมงานหรือร่วมประสานงานนำทีมไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	✓		✓			✓	✓	✓	

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภาณี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตชาดา	ดร.สุรินทร์ นานผล	ดร.อำนาจ วิทยานูวัตติ
25	จัดทำข้อมูล มีการประชุม เผยแพร่ ผลงานและอบรม ให้ความรู้แก่ครู ตามความต้องการ	✓		✓	✓				✓	
26	สร้างมาตรฐาน ของงาน ใช้คนให้ เหมาะกับงาน		✓							
27	จัดโครงการหรือ เปิดโอกาสให้ครู ทำงานที่ต้องการ ทำอย่างมีความสุข สร้างสรรค์งาน ตามความคิดของตน รวมถึงการ สนับสนุนให้เกิด การยอมรับจาก ทีมงาน		✓				✓	✓		✓
28	ส่งเสริมให้ผู้ที่ ได้รับมอบอำนาจ ใช้อำนาจที่ได้รับ ให้ถูกต้อง		✓	✓			✓			✓

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารดี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตชาดา	ดร.สุรินทร์ นานผล	ดร.อำนาจ วิทยานูวัติ
29	เปิดโอกาสให้ครู แสดง ความสามารถ ยก ย่องชมเชย ให้ เกียรติในโอกาส ต่างๆ ตามสมควร	✓	✓		✓	✓		✓		
30	รู้ความต้องการ ของครู รู้จักครู และความสามารถ ของครูและทีมงาน	✓				✓	✓	✓		
31	มีการประเมินผล การปฏิบัติงาน		✓			✓		✓		
32	เคารพการ ตัดสินใจของ เพื่อนร่วมงาน ถ้า เกิดปัญหาควร แก้ไขปัญหาด้วย เหตุและผล		✓				✓		✓	✓
33	มีเทคนิคในการ แก้ปัญหาความ ขัดแย้งในองค์กร ใช้ความ ประนีประนอม	✓	✓	✓	✓				✓	

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารดี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตชาดา	ดร.สุรินทร์ นานาผล	ดร.อำนาจ วิทยานุกูล
34	สร้างความรัก ความภักดีให้ เกิดขึ้นในองค์กร ส่งเสริมให้ครูเกิด ความผูกพันและ เป็นสมาชิกที่ดีใน องค์กร		✓					✓	✓	
35	ผู้บริหารต้อง พัฒนาบุคลิกภาพ ของตนให้เป็นที่ ยอมรับ ภูมิฐาน ภูมิรู้และภูมิธรรม		✓				✓			
36	ครูยอมรับการ เปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้นใน สถานศึกษา	✓		✓	✓			✓		✓
37	ให้ความเชื่อมั่น ให้กำลังใจ เสริมแรงเพื่อให้ เกิดการงานที่มี ประสิทธิภาพ	✓			✓	✓		✓		
38	จัดหาสวัสดิการ ให้กับทีมงาน		✓			✓	✓	✓		

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารตี คาม่า	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เตชะบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตชาดา	ดร.สุรินทร์ นานผล	ดร.อำนาจ วิทยานุกูวิติ
39	ผู้บริหารควรวางตัว เป็นกลาง ทำตัว เสมอต้นเสมอปลาย			✓	✓		✓			
40	ผู้บริหารรู้จักสอน งาน	✓		✓	✓	✓			✓	
41	ผู้บริหารเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี	✓		✓		✓			✓	
42	เมื่อทีมงานทำงาน ไม่ประสบ ความสำเร็จควรลง ไปแนะนำหรือช่วย คลี่คลายปัญหา		✓	✓				✓		
43	ให้กำลังใจ เป็นพี่ เลี้ยงในการทำงาน	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
44	นำนโยบายไปสู่การ ปฏิบัติโดยสร้าง ความเข้าใจในการ ทำงานรวมถึงการมี ความรู้ในระเบียบ ปฏิบัติ ข้อกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง			✓			✓			✓

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารดี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตชาดา	ดร.สุรินทร์ นานผล	ดร.อำนาจ วิทยานูวัตติ
45	ให้โอกาสคนในการพัฒนา, ให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพ			✓		✓	✓			✓
46	สร้างความตระหนักว่าทีมมีความสำคัญ			✓				✓		✓
47	ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีเทคนิคในการประสานงานที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน		✓	✓	✓			✓	✓	
48	ทีมต้องรู้ในเรื่องเดียวกัน เหมือนกัน มีความเชื่อ มีวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓		✓		✓	✓		✓	
49	วิสัยทัศน์ พันธกิจมีความชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา	✓		✓	✓				✓	✓

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารดี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตชาดา	ดร.สุรินทร์ นานผล	ดร.อำนาจ วิทยานุกูล
50	มีการกระจายอำนาจให้ครูและทีมงาน	✓		✓		✓			✓	✓
51	ผู้บริหารต้องใช้แรงจูงใจและองค์ความรู้ นำเทคนิคกระบวนการต่าง ๆ มาใช้กับครู เช่น การฝึกอบรม				✓			✓		✓
52	การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ต้องพิจารณาจากความสนใจของครูหรือปัญหาที่ครูเป็น				✓	✓		✓		✓
53	ในการฝึกอบรมวิทยากรต้องมีความรู้ความเข้าใจครูและลักษณะงานของครุรวมถึงมีเทคนิคและวิธีการที่น่าสนใจ		✓			✓	✓		✓	✓

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารดี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตชาดา	ดร.สุรินทร์ นานผล	ดร.อำนาจ วิทยานูวัติ
54	มีความสามารถในการเสริมแรง เปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถ ให้อิสระในการทำงาน ทำให้มองเห็นสมรรถนะของตน		✓		✓			✓	✓	
55	รูปแบบหรือวิธีการทำงานของผู้บริหาร, ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและปฏิบัติงาน		✓		✓	✓	✓			✓
56	สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง บรรยากาศของการมีส่วนร่วม	✓		✓			✓	✓	✓	
57	การคัดเลือกคนในการทำงาน, คัดเลือกทีมงานที่เหมาะสม	✓			✓				✓	✓

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารดี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ขวลิทธาดา	ดร.สุรินทร์ นานผล	ดร.อำนาจ วิทยานูวัติ
63	ผู้บริหารต้องมีทักษะที่ดีในการสื่อสาร, เปิดโอกาสให้ครูได้รับข้อมูลข่าวสาร, มีการสื่อสารสองทาง	✓		✓		✓	✓	✓		✓
64	ใช้การประชุม ปรึกษาหารือเมื่อพบปัญหา	✓	✓		✓		✓		✓	✓
65	การพัฒนาองค์กรร่วม โดยการนิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓
66	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี, มีความเป็นกัลยาณมิตร	✓		✓	✓		✓	✓	✓	
67	สร้างความเข้มแข็งขององค์กรโดยมีเป้าหมายเดียวกัน	✓		✓	✓			✓	✓	
68	มีตารางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	✓			✓		✓		✓	

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารดี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตชาดา	ดร.สุรินทร์ นานผล	ดร.อำนาจ วิทยานูวัตติ
69	มีการนำใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสาร, ใช้การสื่อสารที่หลากหลาย		✓	✓				✓		
70	ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของสถานศึกษา				✓	✓		✓	✓	
71	มีการบันทึกเมื่อเสร็จสิ้นกิจกรรม, มีการรายงาน/สรุป		✓		✓		✓			✓
72	ผู้บริหารต้องมีความเชื่อว่าครูทุกคนอยากทำงาน	✓		✓	✓			✓		✓
73	สร้างข้อตกลงร่วมกัน, เคารพกติกา	✓			✓	✓		✓	✓	

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารดี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ชวลิตชาดา	ดร.สุรินทร์ นานผล	ดร.อำนาจ วิทยานูวัตติ
74	ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา			✓	✓		✓	✓	✓	
75	ครูต้องมีความเสียสละ ทุ่มเทรับผิดชอบ	✓			✓			✓	✓	
76	โครงสร้างของงานมีความยืดหยุ่น	✓			✓	✓		✓	✓	
77	ครูทุกคนต้องรู้จักงาน รู้เป้าหมายในการทำงานซึ่งบางครั้งอาจต้องมีการปรับ เปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ			✓		✓			✓	
78	ครูมีความอยากรู้พร้อมที่จะเรียนรู้ ในขณะที่ผู้บริหารต้องสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานให้กับครู		✓		✓		✓			

ตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ดร.เตือนใจ รักษาพงศ์	ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์	ดร.ไพรัช มณีโชติ	ดร.ภารดี คำมา	ดร.ศิริโชค พิพัฒนเสถียรกุล	ดร.สมใจ เดชบำรุง	ดร.สมชัย ขวลิทธาดา	ดร.สุรินทร์ นำมาผล	ดร.อำนาจ วิทยานุกิต
79	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน		✓					✓		✓
80	ปรับงานให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษา	✓				✓		✓	✓	
81	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา อยากมีส่วนร่วมในการทำงานของสถานศึกษา	✓		✓		✓	✓		✓	
82	ร่วมกันกำหนดขอบเขตและภาระของงานรวมถึงแนวทางประเมินเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ		✓	✓				✓		
83	มอบหมายงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถของบุคคล มีความสามารถวิเคราะห์ครูได้	✓					✓			✓

ผู้วิจัยได้ประมวลตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการสังเคราะห์เอกสารใน 3 ส่วนแล้ว พบว่า ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้มาจากการวิเคราะห์จากหนังสือ เอกสาร ตำรา จำนวน 126 ข้อ จากการวิเคราะห์จากบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเว็บไซต์ จำนวน 84 ข้อและจากการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (interview) จำนวน 83 ข้อ รวม 292 ข้อนำมาสังเคราะห์ใหม่โดยหาค่าความตรงเพื่อให้ได้ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเหลือ 120 ข้อ

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (factor analysis)

ผู้วิจัยได้สรุปองค์ความรู้จากการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (interview) แล้วนำไปสร้างของแบบสอบถาม (questionnaire) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) จำนวน 120 ข้อ นำไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 100 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 84 โรงเรียน รวม 336 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84 นำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปด้วยสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบคำบรรยาย ดังต่อไปนี้

2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 5 ค่าร้อยละ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	111	33.04
1.2 หญิง	225	66.96
รวม	336	100.00
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	37	11.01
2.2 30-35 ปี	45	13.40
2.3 36-40 ปี	40	11.90
2.4 41-45 ปี	41	12.20
2.5 46-50 ปี	26	7.74
2.6 51 ปีขึ้นไป	147	43.75
รวม	336	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1ปริญญาตรี	193	57.44
3.2ปริญญาโท	142	42.26
3.3ปริญญาเอก	1	0.30
รวม	336	100.00
4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา		
4.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน	84	25.00
4.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	84	25.00
4.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	84	25.00
4.4 ครูผู้สอน	84	25.00
รวม	336	100.0

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 66.96 เป็นเพศชาย จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 33.04 อายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 43.75 อายุ 30 – 35 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 อายุ 41 – 45 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 12.20 อายุ 36-40 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.90 อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 11.01 และ อายุ 46 – 50 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.74 ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 57.44 ปริญญาโท จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 42.26 และ ปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30 ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม มีตำแหน่งหน้าที่เป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 รองผู้อำนวยการ โรงเรียน/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และครูผู้สอน จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ จากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำไปเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ ของ เบสท์ (Best) รายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของตัวแปร ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(n=336)

ที่	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ ของตัวแปร
1	ครูพัฒนาและใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	4.38	.67	มาก
2	ครูมีวิธีปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน เป็นไปตามมาตรฐาน ของงาน	4.26	.67	มาก
3	มีการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาทักษะการทำงาน เป็นทีม	4.37	.62	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของ
ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

(n=336)

ท.	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ ของตัวแปร
4	การให้อิสระครูในการทำหน้าที่และปฏิบัติงาน	4.22	.69	มาก
5	มีการมอบหมายงานให้ครูตามความรับผิดชอบ	4.04	.70	มาก
6	กำหนดขอบเขตงานและการสื่อสารภายในและ ภายนอกสถานศึกษา	4.11	.66	มาก
7	การกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ ชัดเจน	4.10	.66	มาก
8	จัดหาวิทยากรมาให้ความรู้แก่ทีมงาน	3.90	.79	มาก
9	มีการวางแผนระบบควบคุมคุณภาพงาน	4.22	.66	มาก
10	มีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและใช้กลยุทธ์ใน การดำเนินงานของสถานศึกษา	4.11	.71	มาก
11	สถานศึกษามีแผนการดำเนินงาน/แผนการนิเทศงาน อย่างเป็นระบบ	4.15	.72	มาก
12	โครงสร้างการบริหารงานมีการกระจายอำนาจ	4.15	.71	มาก
13	มีการวางแผนและจัดวางโครงสร้างการบริหารงาน อย่างชัดเจน	4.00	.73	มาก
14	ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.16	.72	มาก
15	มีการวิเคราะห์ความต้องการและกำหนดเป้าหมายใน การดำเนินงานร่วมกัน	4.17	.69	มาก
16	หัวหน้างานได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน	4.26	.69	มาก
17	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนร่วมกัน	4.11	.66	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของ
ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

(n=336)

ท.	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ ของตัวแปร
18	มีการชี้แจง ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายใน สถานศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม	4.09	.74	มาก
19	การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา	4.05	.73	มาก
20	มีการวางแผนเพื่อจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน	4.07	.71	มาก
21	ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความร่วมมืออย่าง สร้างสรรค์ในสถานศึกษา	4.24	.65	มาก
22	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.22	.70	มาก
23	ส่งเสริมการทำงานเพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจใน ผลงานของตน	4.31	.64	มาก
24	ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้เหตุผลแก้ไขปัญหาในการ ทำงาน	4.30	.64	มาก
25	มีโครงสร้างแบบคาบเกี่ยวเชื่อมโยงภายในสถานศึกษา	4.21	.74	มาก
26	มีการวางแผนกำหนดรูปแบบและออกแบบงานที่ ชัดเจน	4.12	.70	มาก
27	มีการระบุผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่ชัดเจน ยึดและ มุ่งมั่นมาตรฐานความเป็นเลิศในการทำงาน	3.93	.95	มาก
28	ครูมีความพึงพอใจต่อการทำงานในสถานศึกษา	4.07	.75	มาก
29	ครูเกิดความรัก ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและ สถานศึกษา	4.24	.69	มาก
30	ผู้บริหารสร้างความเสมอภาคและให้ความยุติธรรมกับ ครูทุกคนอย่างเท่าเทียม	4.16	.64	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของ
ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

(n=336)

ท.	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ ของตัวแปร
31	ประเมินความสามารถของครูจากการเรียนรู้และ การพัฒนางาน	3.97	.70	มาก
32	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงาน	4.09	.73	มาก
33	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานด้วยตนเอง	4.02	.78	มาก
34	กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้	4.08	.75	มาก
35	มีระบบการประเมินผลการทำงานที่หลากหลาย เหมาะสม	4.03	.72	มาก
36	ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงาน	4.08	.70	มาก
37	เปิดโอกาสให้ครูสร้างทางเลือกในการปฏิบัติงาน	4.12	.73	มาก
38	ครูมีความใฝ่รู้และต้องการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบ	4.31	.65	มาก
39	ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	4.31	.64	มาก
40	ครูมีเป้าหมายและรู้ถึงความต้องการในชีวิต	4.40	.63	มาก
41	ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	4.45	.63	มาก
42	ครูกล้าคิดและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง	4.46	.62	มาก
43	ครูมีความสามารถในการควบคุมตนเองเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย	4.47	.61	มาก
44	การให้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานกับครู	4.37	.66	มาก
45	สร้างความตระหนักในหน้าที่และการพัฒนา ร่วมกัน	3.96	.74	มาก
46	ครูรับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	3.93	.76	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของ
ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

(n=336)

ท.	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ ของตัวแปร
47	มีการออกแบบงานเพื่อเพิ่มคุณค่าของงาน	4.53	.62	มากที่สุด
48	ผู้บริหารมีเทคนิคในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ	4.56	.66	มากที่สุด
49	ครูมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน	4.54	.59	มากที่สุด
50	ให้โอกาสและอำนาจในการสั่งการตามหน้าที่และงาน ที่ได้รับผิดชอบ	4.36	.68	มาก
51	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ๆมา ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.37	.64	มาก
52	ครูมีทักษะในการฟังและการยอมรับฟังความคิดเห็น	4.44	.61	มาก
53	ครูมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายและองค์กร	3.92	.82	มาก
54	เปิดโอกาสให้ครูเลือกทำงานได้อย่างอิสระ	4.35	.62	มาก
55	มีการควบคุม กำกับ ติดตามงานและความรับผิดชอบ ของครู	4.62	.60	มากที่สุด
56	จัดหาบุคลากรและทรัพยากรภายนอกมาช่วยในการ ขับเคลื่อนการทำงานของสถานศึกษา	4.62	.60	มากที่สุด
57	ผู้บริหารใช้หลักการที่เหมาะสมกับระดับการเสริม สร้างพลังอำนาจ	4.54	.61	มากที่สุด
58	จัดให้มีการเตรียมความพร้อมของครูเพื่อให้เกิดการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพ	4.17	1.09	มาก
59	ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม	4.64	.57	มากที่สุด
60	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.66	.58	มากที่สุด
61	ทีมงานมีเป้าหมาย ตัวชี้วัดและระบบข้อมูลที่ชัดเจน	4.61	.58	มากที่สุด
62	สร้างทีมงาน โดยพิจารณาจากความรู้และทักษะ ความสามารถของครูที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ	4.62	.55	มากที่สุด

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของ
ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

(n=336)

ท.	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ ของตัวแปร
63	ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของครู และค้นหาวิธีการตอบสนองความต้องการนั้นๆ	3.27	1.53	ปานกลาง
64	ทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน	4.48	.67	มาก
65	เปิดโอกาสให้แสดงบทบาทการปฏิบัติงานแทนสาย บังคับบัญชา	4.34	.71	มาก
66	มีการจัดระบบการทำงานและกระตุ้นการทำงานของ ทีม	4.53	.63	มากที่สุด
67	ทีมงานมีอิสระในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน	4.56	.62	มากที่สุด
68	ให้ความเคารพในการตัดสินใจของทีมงาน	4.46	.60	มาก
69	ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	4.49	.62	มาก
70	ทีมงานทราบแนวทางและมาตรฐานการทำงานไปใน ทิศทางเดียวกัน	4.50	.57	มากที่สุด
71	จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม	4.52	.60	มากที่สุด
72	ใช้เทคนิคการประนีประนอมและทักษะการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งภายในทีมงานที่เหมาะสม	4.53	.59	มากที่สุด
73	คนในทีมมีข้อตกลงหรือพันธะสัญญาร่วมกัน	4.58	.59	มากที่สุด
74	ทีมงานมีการเจรจาต่อรอง พูดคุยจนได้ข้อสรุปที่ดี	4.65	.55	มากที่สุด
75	ให้การยอมรับข้อผิดพลาดและร่วมรับผิดชอบผลที่ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	4.49	.60	มาก
76	สร้างความเชื่อมั่นและการรับรู้ความสามารถให้กับครู ในการปฏิบัติงาน	4.52	.60	มากที่สุด
77	มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	4.48	.62	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของ
ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

(n=336)

ที่	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ ของตัวแปร
78	การได้รับการยกย่อง ชมเชย การยอมรับจากผู้บริหาร	4.40	.63	มาก
79	จัดให้มีสวัสดิการและระบบตอบแทนที่เหมาะสม เท่าเทียม	4.47	.60	มาก
80	สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.38	.72	มาก
81	งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความสามารถและมีความ หมาย	4.47	.63	มาก
82	กลยุทธ์ในการพัฒนาครูมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย และความต้องการของสถานศึกษา	4.33	.62	มาก
83	มีการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดใจ	4.41	.61	มาก
84	สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่างๆ	4.27	.75	มาก
85	มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย ชัดเจน	4.18	.74	มาก
86	มีการวางกฎ ระเบียบที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	4.43	.66	มาก
87	มีการสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงานอย่าง เหมาะสม	4.26	.62	มาก
88	ให้โอกาสในการพัฒนาครูอย่างเท่าเทียมกัน	4.35	.62	มาก
89	ส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.21	.64	มาก
90	มีทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการทำงาน อย่างเพียงพอ	4.05	.65	มาก
91	ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆตาม ความสนใจและความสามารถของครู	3.96	.69	มาก
92	การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วนสามารถ นำมาใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้	3.96	.69	มาก
93	มีเครื่องมือวัดความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	3.80	.72	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของ
ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

(n=336)

ท.	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ ของตัวแปร
94	มีโปรแกรมการให้พนักงานมีส่วนร่วม	3.99	.74	มาก
95	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้การ สนับสนุนการจัดการศึกษา	3.82	.77	มาก
96	การได้รับการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อน ร่วมงาน	3.76	.80	มาก
97	ชุมชนให้ความร่วมมือ สนับสนุนและเคารพนับถือครู	3.95	.70	มาก
98	การให้ทักษะความรู้ การเรียนรู้งานกับครูที่มีการ ปฏิบัติงานเป็นเลิศ	4.19	.64	มาก
99	ผู้บริหารมีความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.36	.59	มาก
100	ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงาน	4.18	.68	มาก
101	เปิดโอกาสให้ครูเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	4.19	.62	มาก
102	ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม	4.32	.63	มาก
103	ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร	4.24	.67	มาก
104	ผู้บริหารมีความเป็นพันธมิตรในการปฏิบัติงาน	4.35	.63	มาก
105	จัดหาทรัพยากรและปัจจัยต่างๆเพื่อช่วยสนับสนุนใน การทำงาน	4.29	.60	มาก
106	มีการสื่อสารสองทางในสถานศึกษา	4.20	.61	มาก
107	ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษาและแนะนำการ ปฏิบัติงานให้กับครู	4.15	.62	มาก
108	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	4.34	.62	มาก
109	ผู้บริหารมีทักษะในการวินิจฉัย แก้ไขปัญหา และ สะท้อนผลการทำงาน	4.37	.62	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของ
ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

(n=336)

ท.	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำคัญ ของตัวแปร
110	ผู้บริหารเชื่อมโยงค่านิยม ความเชื่อและคุณลักษณะ ของครูให้เป็นแนวทางเดียวกับความเชื่อของ สถานศึกษา	4.34	.70	มาก
111	ส่งเสริมให้ครูมีความยึดมั่น ผูกพันเป็นสมาชิกที่ดีใน สถานศึกษา	4.36	.66	มาก
112	ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์	4.32	.65	มาก
113	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.23	.65	มาก
114	ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.35	.63	มาก
115	สถานศึกษาจัดช่องทางการสื่อสารอย่างทั่วถึงและเป็น ระบบ	4.21	.62	มาก
116	ผู้บริหารให้โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติ งาน	4.35	.64	มาก
117	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและใช้รูปแบบความเป็นผู้นำได้ เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล	4.18	.59	มาก
118	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลัง อำนาจให้กับครู	4.37	.65	มาก
119	ผู้บริหารรู้จักจุดแข็ง จุดบกพร่องของครูและดึง ความสามารถของครูออกมาใช้ได้เหมาะสม	4.21	.62	มาก
120	ผู้บริหารมีเทคนิคในการประสานงานเพื่อนำ สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	4.26	.66	มาก

จากตารางที่ 6 เมื่อพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายตัวแปรของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 120 ตัวแปร พบในลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ระหว่าง 3.27 – 4.66 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนมากอยู่ในระดับมากเช่นกัน และพบว่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีค่าระหว่าง .55 -69 หมายความว่า การกระจายของข้อมูลไม่แตกต่างกัน ตามความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับ 4 รองลงมา มีความคิดเห็น 3 ในลักษณะนี้ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใกล้เคียงกัน

2.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ว่า “ปัจจัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร” โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยจัดกระทำข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

2.3.1 ทดสอบความเหมาะสม ความเพียงพอของตัวอย่างและเมทริกซ์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งพิจารณาจาก

1) KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) โดยที่ค่า KMO มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป ถือว่าข้อมูลนั้นมีความเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้²⁵⁶

2) ค่าสถิติทดสอบของ Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) เพื่อทดสอบว่าตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้หรือไม่ โดยทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05²⁵⁷ ได้ผลดังตารางที่ 7

²⁵⁶ Comrey A. L. and Lee, H. B., **A First Course in Factor Analysis**, 2nd ed. (Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates. Publishers, 1992), 217.

²⁵⁷ Kaiser, cited in Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York: Harper & Row Publishing., 2001), 588.

ตารางที่ 7 ค่า KMO and Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.947
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi- Square	39147.625
	df	7140
	Sig	.000

จากตารางที่ 7 ค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เท่ากับ 0.947 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 120 ตัวแปรของปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นจำนวนข้อมูลที่มีความเพียงพอและมีความเหมาะสม สามารถใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ระดับดี และผลการทดสอบด้วยสถิติทดสอบของ Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) พบว่าค่าสถิติทดสอบมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (ค่าสถิติทดสอบ Chi-Square = 41853.934, p-value = .000) ซึ่งแสดงว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 120 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันเพียงพอ เหมาะสมที่จะนำข้อมูลนี้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ได้

2.3.2 การวิเคราะห์ในครั้งนี้นำการสกัดปัจจัย (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) ผลการสกัดปัจจัยสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แสดงเฉพาะองค์ประกอบค่าไอเกน (eigen value) 1 ขึ้นไป ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ (component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน Eigenvalues	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ (Cumulative %)	ค่าความแปรปรวน Eigenvalues	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ (Cumulative %)
1	46.638	38.865	38.865	13.266	11.055	11.055
2	7.535	6.279	45.144	12.674	10.562	21.617
3	5.456	4.546	49.690	11.512	9.593	31.210
4	3.685	3.071	52.761	9.897	8.247	39.457

ตารางที่ 8 ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

องค์ประกอบ (component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน Eigenvalues	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ (Cumulative %)	ค่าความแปรปรวน Eigenvalues	ค่าความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวนสะสมร้อยละ (Cumulative %)
5	3.558	2.965	55.727	6.824	5.687	45.144
6	2.267	1.889	57.616	5.508	4.590	49.734
7	2.099	1.749	59.365	4.287	3.572	53.306
8	1.764	1.470	60.835	4.069	3.391	56.697
9	1.585	1.321	62.156	2.422	2.018	58.715
10	1.577	1.314	63.470	2.311	1.925	60.641
11	1.528	1.273	64.743	2.238	1.865	62.505
12	1.462	1.218	65.961	2.064	1.720	64.225
13	1.399	1.166	67.127	2.030	1.691	65.917
14	1.267	1.056	68.183	1.498	1.248	67.165
15	1.198	.998	69.181	1.488	1.240	68.404
16	1.156	.963	70.144	1.410	1.175	69.580
17	1.134	.945	71.089	1.387	1.156	70.736
18	1.070	.892	71.981	1.316	1.096	71.832
19	1.037	.864	72.845	1.216	1.013	72.845

จากตารางที่ 8 เมื่อพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเกน (eigen value) ตั้งแต่ 1 ขึ้นไปตามเกณฑ์ของ ไกเซอร์ (Kaiser) ได้จำนวนองค์ประกอบ (component) ทั้งหมด 19 องค์ประกอบ ค่าร้อยละความแปรปรวน (% of variance) ระหว่าง .864-38.865 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %) เท่ากับ 72.845 ลักษณะนี้แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 19 องค์ประกอบสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับ 72.845

2.3.3 นำองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอเกน (eigen value) 1 ขึ้นไปตามวิธีของ ไกเซอร์ (Kaiser) จำนวน 19 องค์ประกอบ ไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก

(Orthogonal rotation) และการหมุนแกนด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax method) เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่ชัดเจนขึ้น และสรุปเป็นองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ในการพิจารณาว่าเป็น 1 องค์ประกอบ ใช้เกณฑ์มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอเกน (eigen value) 1 ขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)²⁵⁸ การคัดเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) เท่ากับ 0.55 ขึ้นไป²⁵⁹ จำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายขององค์ประกอบนั้นๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป²⁶⁰ ผลการสกัดปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 องค์ประกอบ ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมขององค์ประกอบสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.00 ขึ้นไป

องค์ประกอบ (component)	ค่าความแปรปรวน (Eigen values)	ค่าความแปรปรวน ร้อยละ (% of variance)	ค่าความแปรปรวน สะสมร้อยละ (Cumulative %)
1	13.266	11.055	11.055
2	12.674	10.562	21.617
3	11.512	9.593	31.210
4	9.897	8.247	39.457
5	6.824	5.687	45.144
6	5.508	4.590	49.734
7	4.287	3.572	53.306
8	4.069	3.391	56.697

²⁵⁸ เรืองเดี๋ยวกัน, 588.

²⁵⁹ Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York: harper & Ror, 1983), 411.

²⁶⁰ Hatcher L. A., **A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling** Cary (NC: SAS Institute Inc., 1994), 73.

จากตารางที่ 9 พบว่า เมื่อนำองค์ประกอบทั้ง 19 องค์ประกอบ ซึ่งมีค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเกน (eigen value) 1 ขึ้นไป โดยนำไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax method) เพื่อให้ตัวแปรสัมพันธ์กับองค์ประกอบในลักษณะที่ชัดเจนขึ้น และสรุปเป็นองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จำนวนองค์ประกอบ (component) ทั้งหมด 8 องค์ประกอบค่าร้อยละความแปรปรวน (% of variance) ระหว่าง 3.391-11.055 และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม (Cumulative %) เท่ากับ 56.697 ลักษณะนี้แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้เท่ากับ 56.697

นอกจากนี้ให้นำน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบหลังหมุนแกน แสดงไว้ในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยหลังหมุนแกน

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ							
	ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2	ปัจจัยที่ 3	ปัจจัยที่ 4	ปัจจัยที่ 5	ปัจจัยที่ 6	ปัจจัยที่ 7	ปัจจัยที่ 8
a118	.726							
a113	.683							
a114	.681							
a120	.680							
a119	.673							
a103	.671							
a110	.660							
a99	.653							
a117	.651							
a108	.634							
a109	.626							
a102	.621							
a116	.619							
a105	.619							

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยหลังหมุนแกน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ							
	ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2	ปัจจัยที่ 3	ปัจจัยที่ 4	ปัจจัยที่ 5	ปัจจัยที่ 6	ปัจจัยที่ 7	ปัจจัยที่ 8
a111	.614							
a107	.595							
a101	.579							
a100	.578							
a104	.568							
a112	.552							
a18		.710						
a13		.685						
a12		.680						
a11		.679						
a17		.657						
a10		.655						
a14		.630						
a15		.626						
a7		.609						
a22		.607						
a62			.727					
a61			.719					
a72			.694					
a71			.685					
a74			.679					
a70			.661					
a66			.660					
a64			.639					
a67			.613					

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละปัจจัยหลังหมุนแกน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ							
	ปัจจัยที่ 1	ปัจจัยที่ 2	ปัจจัยที่ 3	ปัจจัยที่ 4	ปัจจัยที่ 5	ปัจจัยที่ 6	ปัจจัยที่ 7	ปัจจัยที่ 8
a90							.749	
A89							.645	
A96								.727
a97								.662
a95								.613

จากตารางที่ 10 พบว่า เมื่อพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามเกณฑ์การคัดเลือก ได้จำนวนองค์ประกอบ (component) ทั้งหมด 8 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 20 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 13 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 12 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 6 จำนวน 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 7 จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 8 จำนวน 3 ตัวแปร

ตารางที่ 11 ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ลำดับที่	องค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
1	ปัจจัยที่ 1	20	.552-.726
2	ปัจจัยที่ 2	13	.563-.710
3	ปัจจัยที่ 3	12	.597-.737
4	ปัจจัยที่ 4	9	.563-.814
5	ปัจจัยที่ 5	7	.624-.746
6	ปัจจัยที่ 6	6	.609-.712
7	ปัจจัยที่ 7	4	.645-.830
8	ปัจจัยที่ 8	3	.613-.727
รวม		74	.552-.830

จากตารางที่ 11 พบว่าองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดมีจำนวน 8 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 20 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .552-.726 องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 13 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .563-710 องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .597-.737 องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .563-.814 องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .624-.746 องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .609-.712 องค์ประกอบที่ 7 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .645-.830 องค์ประกอบที่ 8 มีตัวแปรที่อธิบายปัจจัย จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .613-.727 รวมตัวแปรที่อธิบายปัจจัยทั้งสิ้น จำนวน 74 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .552-.830 ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 8 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่ให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์ประกอบและอธิบายรายละเอียด ดังตารางที่ 12 - 19 ดังนี้

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 1

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	118	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู	.726
2	113	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	.683
3	114	ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	.681
4	120	ผู้บริหารมีเทคนิคในการประสานงานเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	.680
5	119	ผู้บริหารรู้จักจุดแข็ง จุดบกพร่องของครูและดึงความสามารถของครูออกมาใช้ได้อย่างเหมาะสม	.673
6	103	ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร	.671
7	110	ผู้บริหารเชื่อมโยงค่านิยม ความเชื่อและคุณลักษณะของครูให้เป็นแนวทางเดียวกับความเชื่อของสถานศึกษา	.660
8	99	ผู้บริหารมีความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	.653

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
9	117	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและใช้รูปแบบความเป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล	.651
10	108	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	.634
11	109	ผู้บริหารมีทักษะในการวินิจฉัย แก้ไขปัญหา และสะท้อนผลการทำงาน	.626
12	102	ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม	.621
13	116	ผู้บริหารให้โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	.619
14	105	จัดหาทรัพยากรและปัจจัยต่างๆเพื่อช่วยสนับสนุนในการทำงาน	.619
15	111	ส่งเสริมให้ครูมีความยึดมั่น ผูกพันเป็นสมาชิกที่ดีในสถานศึกษา	.614
16	107	ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษาและแนะนำการปฏิบัติงานให้กับครู	.595
17	101	เปิดโอกาสให้ครูเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	.579
18	100	ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงาน	.578
19	104	ผู้บริหารมีความเป็นพันธมิตรในการปฏิบัติงาน	.568
20	112	ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์	.552
ค่าความแปรปรวน (eigen value)			13.266
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			11.055
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			11.055

จากตารางที่ 12 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 20 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ 118, 113, 114, 120, 119, 103, 110, 99, 117, 108, 109, 102, 116, 105, 111, 107, 101, 100, 104 และ 112 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .552-.726 มีค่าความแปรปรวน (eigen value) 13.266 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) 11.055 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance) 11.055 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 20 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 11.055 ซึ่งเมื่อ

เปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญ อันดับ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “คุณลักษณะผู้บริหาร”

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 2

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	18	มีการชี้แจง ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม	.710
2	13	มีการวางแผนและจัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน	.685
3	12	โครงสร้างการบริหารงานมีการกระจายอำนาจ	.680
4	11	สถานศึกษามีแผนการดำเนินงาน/แผนการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ	.679
5	17	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนร่วมกัน	.657
6	10	มีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานของสถานศึกษา	.655
7	14	ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	.630
8	15	มีการวิเคราะห์ความต้องการและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน	.626
9	7	การกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	.609
10	22	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	.607
11	19	การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา	.600
12	6	กำหนดขอบเขตงานและการสื่อสารภายในและภายนอกสถานศึกษา	.571
13	20	มีการวางแผนเพื่อจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน	.563
ค่าความแปรปรวน (eigen value)			12.674
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			10.562
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			21.617

จากตารางที่ 13 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 13 ตัวแปร ได้แก่ตัวแปรที่ 18, 13, 12, 11, 17, 10, 14, 15, 7, 22, 19, 6 และ 20 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง .563 - .710 มีค่าความแปรปรวน (eigen value) 12.674 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) 10.562 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance) 21.617 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 13 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุด และ องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 21.617 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 2 ผู้วิจัยตั้งชื่อ องค์ประกอบนี้ว่า “การจัดองค์การ”

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 3

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	69	ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	.737
2	73	คนในทีมมีข้อตกลงหรือพันธะสัญญาร่วมกัน	.731
3	62	สร้างทีมงาน โดยพิจารณาจากความรู้และทักษะ ความสามารถของครูที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ	.727
4	61	ทีมงานมีเป้าหมาย ตัวชี้วัดและระบบข้อมูลที่ชัดเจน	.719
5	72	ใช้เทคนิคการประนีประนอมและทักษะการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งภายในทีมงานที่เหมาะสม	.694
6	71	จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม	.685
7	74	ทีมงานมีการเจรจาต่อรอง พุดคุยจนได้ข้อสรุปที่ดี	.679
8	70	ทีมงานทราบแนวทางและมาตรฐานการทำงานไปในทิศทาง เดียวกัน	.661
9	66	มีการจัดระบบการทำงานและกระตุ้นการทำงานของทีม	.660
10	64	ทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน	.639
11	67	ทีมงานมีอิสระในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน	.613
12	68	ให้ความเคารพในการตัดสินใจของทีมงาน	.597
ค่าความแปรปรวน (eigen value)			11.512
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			9.593
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			31.210

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 12 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ 69, 73, 62, 61, 72, 71, 74, 70, 66, 64, 67, 68 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง .597- .737 มีค่าความแปรปรวน (eigen value) 11.512 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) 9.593 ค่าร้อยละสะสม ของความแปรปรวน (cumulative % of variance) 31.210 ลักษณะนี้แสดงว่าตัวแปรทั้ง 12 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและ องค์ประกอบ นี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 31.210 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 3 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ที่มงาน”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 4

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	40	ครูมีเป้าหมายและรู้ถึงความต้องการในชีวิต	.814
2	41	ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	.814
3	42	ครูกล้าคิดและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง	.767
4	43	ครูมีความสามารถในการควบคุมตนเองเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	.749
5	39	ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	.691
6	38	ครูมีความใฝ่รู้และต้องการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบ	.619
7	51	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน	.607
8	52	ครูมีทักษะในการฟังและการยอมรับฟังความคิดเห็น	.598
9	49	ครูมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน	.563
ค่าความแปรปรวน (eigen value)			9.897
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			8.247
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			39.457

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ 40, 41, 42, 43, 39, 38, 51, 52 และ 49 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .563 -.814 มีค่าความแปรปรวน (eigen value) 9.897 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) 8.247 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance) 39.457 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 9 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายขององค์ประกอบได้ดีที่สุด และองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 39.457 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 4 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “คุณลักษณะครู”

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 5

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	78	การได้รับการยกย่อง ชมเชย การยอมรับจากผู้บริหาร	.746
2	77	มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	.744
3	81	งานที่ทำเป็นงานที่ทำท่ายความสามารถและมีความหมาย	.711
4	80	สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	.703
5	79	จัดให้มีสวัสดิการและระบบตอบแทนที่เหมาะสม เท่าเทียม	.682
6	76	สร้างความเชื่อมั่นและการรับรู้ความสามารถให้กับครูในการปฏิบัติงาน	.666
7	75	ให้การยอมรับข้อผิดพลาดและร่วมรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	.624
ค่าความแปรปรวน (eigen value)			6.824
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			5.687
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			45.144

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ 78, 77, 81, 80, 79, 76, 75 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .624 -.746 มีค่าความแปรปรวน (eigen value) 6.824 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) 5.687

ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน(cumulative % of variance) 45.144 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปร ทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถ อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 45.144 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบ อื่นๆ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 5 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “แรงจูงใจ”

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 6

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	32	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	.712
2	34	กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้	.658
3	31	ประเมินความสามารถของครูจากการเรียนรู้และการพัฒนา งาน	.652
4	33	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานด้วยตนเอง	.618
5	35	มีระบบการประเมินผลการทำงานที่หลากหลายเหมาะสม	.617
6	36	ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงาน	.609
ค่าความแปรปรวน (eigen value)			5.508
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			4.590
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			49.734

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ตัวแปรที่ 32, 34, 31, 33, 35 และ 36 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .609 - .712 มีค่าความแปรปรวน (eigen value) 5.508 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) 4.590 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance) 49.734 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 49.734 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 6 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน”

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 7

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	91	ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆตามความสนใจและความสามารถของครู	.830
2	92	การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วนสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้	.781
3	90	มีทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างเพียงพอ	.749
4	89	ส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน	.645
ค่าความแปรปรวน (eigen value)			4.287
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			3.572
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			53.306

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 7 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ 91, 92, 90 และ 89 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .645 - .830 มีค่าความแปรปรวน (eigen value) 4.287 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) 3.572 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance) 53.306 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 53.306 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 7 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ประสิทธิภาพการทำงาน”

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 8

ที่	ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	96	การได้รับการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน	.727
2	97	ชุมชนให้ความร่วมมือ สนับสนุนและเคารพนับถือครู	.662
3	95	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา	.613
ค่าความแปรปรวน (eigen value)			4.069
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance)			3.391
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance)			56.697

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบที่ 8 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ 91, 92, 90 และ 89 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .613 -.727 มีค่าความแปรปรวน (eigen value) 4.069 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of variance) 3.391 ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative % of variance) 56.697 ลักษณะนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบ ได้ดีที่สุดและองค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 56.697 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) กับองค์ประกอบอื่นๆ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับ 8 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

จากการวิเคราะห์ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มี 8 ปัจจัย สรุปเป็นแผนภูมิ ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการวิเคราะห์ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 ปัจจัย แต่ละปัจจัย ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะผู้บริหาร ตัวแปรคุณลักษณะผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู 2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกำหนดควิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

4) ผู้บริหารมีเทคนิคในการประสานงานเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 5) ผู้บริหารรู้จักแจ้งจุดบกพร่องของครูและดึงความสามารถของครูออกมาใช้ได้อย่างเหมาะสม 6) ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร 7) ผู้บริหารเชื่อมโยงค่านิยม ความเชื่อและคุณลักษณะของครูให้เป็นแนวทางเดียวกับความเชื่อของสถานศึกษา 8) ผู้บริหารมีความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 9) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและใช้รูปแบบความเป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล 10) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 11) ผู้บริหารมีทักษะในการวินิจฉัย แก้ไขปัญหา และสะท้อนผล การทำงาน 12) ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม 13) ผู้บริหารให้โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 14) จัดหาทรัพยากรและปัจจัยต่างๆ เพื่อช่วยสนับสนุนในการทำงาน 15) ส่งเสริมให้ครูมีความยึดมั่น ผูกพันเป็นสมาชิกที่ดีในสถานศึกษา 16) ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษาและแนะนำการปฏิบัติงานให้กับครู 17) เปิดโอกาสให้ครูเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร 18) ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงาน 19) ผู้บริหารมีความเป็นพันธมิตรในการปฏิบัติงาน 20) ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์

2. การจัดองค์การ ตัวแปรการจัดองค์การ ประกอบด้วย 1) มีการชี้แจง ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม 2) มีการวางแผนและจัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน 3) โครงสร้างการบริหารงานมีการกระจายอำนาจ 4) สถานศึกษามีแผนการดำเนินงาน / แผนการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ 5) มีการกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนร่วมกัน 6) มีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานของสถานศึกษา 7) ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 8) มีการวิเคราะห์ความต้องการและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน 9) การกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 10) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 11) การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา 12) กำหนดขอบเขตงานและการสื่อสารภายในและภายนอกสถานศึกษา 13) มีการวางแผนเพื่อจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน

3. ทีมงาน ตัวแปรทีมงาน ประกอบด้วย 1) ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม 2) คนในทีมมีข้อตกลงหรือพันธะสัญญาร่วมกัน 3) สร้างทีมงานโดยพิจารณาจากความรู้และทักษะความสามารถของครูที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ 4) ทีมงานมีเป้าหมาย ตัวชี้วัดและระบบข้อมูลที่ชัดเจน 5) ใช้เทคนิคการประนีประนอมและทักษะการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในทีมงานที่เหมาะสม 6) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม 7) ทีมงานมีการเจรจาต่อรอง พุดคุยจนได้ข้อสรุปที่ดี 8) ทีมงานทราบแนวทางและมาตรฐานการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน 9) มีการจัดระบบการทำงานและกระตุ้นการทำงานของทีม 10) ทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน 11) ทีมงานมีอิสระในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน 12) ให้ความเคารพในการตัดสินใจของทีมงาน

4. คุณลักษณะครู ตัวแปรคุณลักษณะของครู ประกอบด้วย 1) ครูมีเป้าหมายและรู้ถึงความต้องการในชีวิต 2) ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 3) ครูกล้าคิดและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง 4) ครูมีความสามารถในการควบคุมตนเองเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 5) ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย 6) ครูมีความใฝ่รู้และต้องการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบ 7) ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน 8) ครูมีทักษะในการฟังและการยอมรับฟังความคิดเห็น 9) ครูมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน

5. แรงจูงใจ ตัวแปรแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) การได้รับการยกย่อง ชมเชย การยอมรับจากผู้บริหาร 2) มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 3) งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความสามารถและมีความหมาย 4) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 5) จัดให้มีสวัสดิการและระบบตอบแทนที่เหมาะสม เท่าเทียม 6) สร้างความเชื่อมั่นและการรับรู้ความสามารถให้กับครูในการปฏิบัติงาน 7) ให้การยอมรับข้อผิดพลาดและร่วมรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน 2) กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ 3) ประเมินความสามารถของครูจากการเรียนรู้และการพัฒนางาน 4) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง 5) มีระบบการประเมินผลการทำงานที่หลากหลายเหมาะสม 6) ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงาน

7. ประสิทธิภาพการทำงาน ตัวแปรประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วย 1) ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ตามความสนใจและความสามารถของครู 2) การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วนสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้ 3) มีทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างเพียงพอ 4) ส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

8. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวแปรการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน 2) ชุมชนให้ความร่วมมือ สนับสนุนและเคารพนับถือครู 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลการยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อทราบผลการยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าเป็นอย่างไร ผู้วิจัยได้นำปัจจัยทั้ง 8 ปัจจัย มาสอบถามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ตัวเลขอารบิก แทนผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- 1 = ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาทร ทรัพย์รวงทอง
- 2 = ดร. สมบัติ เดชบำรุง
- 3 = ดร. กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา
- 4 = ดร. วรรณกร ทวีแก้ว
- 5 = ดร. พิสมัย สิมสีพิมพ์

2.1 ผลสรุปการยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงของ ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดัง ตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของปัจจัย การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบปัจจัย การเสริมสร้างพลังอำนาจ ครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็น ประโยชน์	
	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
คุณลักษณะผู้บริหาร	5	-	5	-	5	-	5	-
การจัดองค์การ	5	-	5	-	5	-	5	-
ทีมงาน	5	-	5	-	5	-	5	-
คุณลักษณะครู	5	-	5	-	5	-	5	-
แรงจูงใจ	5	-	5	-	5	-	5	-
การประเมินผล การปฏิบัติงาน	5	-	5	-	5	-	5	-

ตารางที่ 20 แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
ที่มีต่อความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของปัจจัย
การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

องค์ประกอบปัจจัย การเสริมสร้างพลังอำนาจ ครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็น ประโยชน์	
	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
ประสิทธิภาพการทำงาน	5	-	5	-	5	-	5	-
การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	5	-	5	-	5	-	5	-
รวมเฉลี่ย	40	-	40	-	40	-	40	-

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน มีความเห็นสอดคล้อง
กันว่า ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความชัดเจน มีความถูกต้อง
เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เนื่องจากเมื่อพิจารณาองค์ประกอบ
ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วพบว่า มีความครอบคลุมทั้ง
ด้าน คุณลักษณะผู้บริหาร การจัด องค์การ ทีมงาน คุณลักษณะครู แรงจูงใจ การประเมินผล
การปฏิบัติ งาน ประสิทธิภาพการทำงาน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านความ
ถูกต้องขององค์ประกอบ มีความถูกต้อง จำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 100 ในด้านความเหมาะสม
ขององค์ประกอบมีความเหมาะสม จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ในด้านความเป็นไปได้ของ
องค์ประกอบ มีความเป็นไปได้ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ในด้านการใช้ประโยชน์ของ
องค์ประกอบ มีความเป็นประโยชน์ คิดเป็น จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 100

2.2 ผลสรุปการแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ผลสรุปการแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
พิจารณาเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ข้อคิดเห็น
อื่นๆมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านความเหมาะสม

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันต่อปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า ปัจจัยทุกปัจจัยมีความเหมาะสม เพราะตัวแปรย่อยแต่ละด้านเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับปัจจัยหลักและปัจจัยแต่ละตัวมีตัวแปรอธิบายที่ได้จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความน่าเชื่อถือ และปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจัยมีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้เสนอแนะให้ผู้วิจัยใช้ผลการยืนยันนำไปอภิปรายผล เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

ความเป็นไปได้

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะปัจจัยในด้านคุณลักษณะผู้บริหารเพื่อทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูมีความมั่นใจ ได้รับความสามารถของตน รวมถึงสามารถปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในส่วนของปัจจัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า นอกจากผู้บริหารแล้วปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จคือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกลุ่มคนดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนในการแสดงบทบาทและการมีส่วนร่วมในการทำงานในสถานศึกษาให้ชัดเจนมากขึ้น

ด้านการนำไปใช้ประโยชน์

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สูง เพราะตัวแปรที่ศึกษาในแต่ละปัจจัยผ่านการศึกษามาแล้วและมุ่งเน้นไปที่สถานศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งนำไปปฏิบัติได้จริง เนื่องจากทั้ง 8 ปัจจัยจะช่วยให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นไปตามแนวทางของการบริหารงานในสถานศึกษา

สิ่งสำคัญคือความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมซึ่งถ้าผู้บริหารและครูทำงานไปในแนวทางเดียวกันจะส่งผลให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานยังสามารถนำไปใช้ได้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร

ด้านความถูกต้อง ครอบคลุม

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน ว่าปัจจัยทั้ง 8 ปัจจัยมีความถูกต้อง ครอบคลุมในเรื่องปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานดีแล้ว เนื่องจากทุกปัจจัยสามารถช่วยให้การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุม เมื่อพิจารณารายละเอียดตัวแปรอธิบายในทุกองค์ประกอบ สามารถใช้เสริมสร้างพลังอำนาจครูได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งยังทำให้โรงเรียนมีแนวทางปฏิบัติในงานอื่นได้เป็นอย่างดี

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อยืนยันความเหมาะสมความเป็นไปได้ความถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงของปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน มีความชัดเจนเข้าใจง่าย มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เนื่องจากเมื่อพิจารณาองค์ประกอบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน แล้วพบว่า มีความครอบคลุมทั้งด้านคุณลักษณะผู้บริหาร การจัดการทีมงาน คุณลักษณะของครู แรงจูงใจ การประเมินผล การปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการทำงานและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถนำไปอภิปรายผลให้ตรงประเด็นตามองค์ประกอบที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ทราบผลการยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัย เพื่อเสนอปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ หลักการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยการวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากตำรา เอกสารและสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย โดยการหาคุณภาพเครื่องมือผ่านการหาความตรงเชิงเนื้อหาและหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามความคิดเห็นทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.985 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามความคิดเห็นจากขั้นตอนที่ 2 ไปเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 400 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 84 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูล 336 คน คิดเป็นร้อยละ 84 4) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและวิเคราะห์ระดับตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคำนวณค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) และทำการยืนยันปัจจัยที่เหมาะสมของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 ปัจจัย ได้แก่ คุณลักษณะผู้บริหาร การจัดองค์กร ทีมงาน คุณลักษณะครู แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในแต่ละปัจจัยได้จัดเรียงความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้

1.1 คุณลักษณะผู้บริหาร ตัวแปรการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหาร มีจำนวน 20 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู 2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 4) ผู้บริหารมีเทคนิคในการประสานงานเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 5) ผู้บริหารรู้จักจุดแข็ง จุดบดพร่องของครูและดึงความสามารถของครูออกมาใช้ได้อย่างเหมาะสม 6) ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร 7) ผู้บริหารเชื่อมโยงค่านิยม ความเชื่อและคุณลักษณะของครูให้เป็นแนวทางเดียวกับความเชื่อของสถานศึกษา 8) ผู้บริหารมีความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 9) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและใช้รูปแบบความเป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล 10) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 11) ผู้บริหารมีทักษะในการวินิจฉัย แก้ไขปัญหา และสะท้อนผลการทำงาน 12) ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม 13) ผู้บริหารให้โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 14) จัดหาทรัพยากรและปัจจัยต่างๆเพื่อช่วยสนับสนุนในการทำงาน 15) ส่งเสริมให้ครูมีความยึดมั่น ผูกพันเป็นสมาชิกที่ดีในสถานศึกษา 16) ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษาและแนะนำการปฏิบัติงานให้กับครู 17) เปิดโอกาสให้ครูเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร 18) ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงาน 19) ผู้บริหารมีความเป็นพันธมิตรในการปฏิบัติงาน 20) ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์

1.2 การจัดองค์กร ตัวแปรการจัดการองค์กร มีจำนวน 13 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) มีการชี้แจง ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม 2) มีการวางแผนและจัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน 3) โครงสร้างการบริหารงานมีการกระจายอำนาจ 4) สถานศึกษามีแผนการดำเนินงาน/แผนการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ 5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนร่วมกัน 6) มีกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับพันธกิจและใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานของสถานศึกษา 7) ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 8) มีการวิเคราะห์

ความต้องการและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน 9) การกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 10) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 11) การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา 12) กำหนดขอบเขตงานและการสื่อสารภายในและภายนอกสถานศึกษา 13) มีการวางแผนเพื่อจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน

1.3 ทีมงาน ตัวแปรทีมงาน มีจำนวน 12 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม 2) คนในทีมมีข้อตกลงหรือพันธะสัญญาร่วมกัน 3) สร้างทีมงานโดยพิจารณาจากความรู้และทักษะความสามารถของครูที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ 4) ทีมงานมีเป้าหมาย ตัวชี้วัดและระบบข้อมูลที่ชัดเจน 5) ใช้เทคนิคการประนีประนอมและทักษะการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในทีมงานที่เหมาะสม 6) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม 7) ทีมงานมีการเจรจาต่อรอง พูดคุยจนได้ข้อสรุปที่ดี 8) ทีมงานทราบแนวทางและมาตรฐานการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน 9) มีการจัดระบบการทำงานและกระตุนการทำงานของทีม 10) ทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน 11) ทีมงานมีอิสระในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน 12) ให้ความสำคัญเคารพในการตัดสินใจของทีมงาน

1.4 คุณลักษณะครู ตัวแปรคุณลักษณะของครู มีจำนวน 9 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ครูมีเป้าหมายและรู้ถึงความต้องการในชีวิต 2) ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 3) ครูกล้าคิดและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง 4) ครูมีความสามารถในการควบคุมตนเองเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 5) ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย 6) ครูมีความใฝ่รู้และต้องการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบ 7) ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน 8) ครูมีทักษะในการฟังและการยอมรับฟังความคิดเห็น 9) ครูมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน

1.5 แรงจูงใจ ตัวแปรแรงจูงใจ มีจำนวน 7 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การได้รับการยกย่อง ชมเชย การยอมรับจากผู้บริหาร 2) มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 3) งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความสามารถและมีความหมาย 4) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 5) จัดให้มีสวัสดิการและระบบตอบแทนที่เหมาะสม เท่าเทียม 6) สร้างความเชื่อมั่นและการรับรู้ความสามารถให้กับครูในการปฏิบัติงาน 7) ให้การยอมรับข้อผิดพลาดและร่วมรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

1.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีจำนวน 6 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน 2) กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ 3) ประเมินความสามารถของครูจากการเรียนรู้และการพัฒนางาน 4) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง 5) มีระบบการประเมินผลการทำงานที่หลากหลายเหมาะสม 6) ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงาน

1.7 ประสิทธิภาพการทำงาน ตัวแปรประสิทธิภาพการทำงาน มีจำนวน 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆตามความสนใจและความสามารถของครู 2) การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วนสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้ 3) มีทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างเพียงพอ 4) ส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.8 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวแปรการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีจำนวน 3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน 2) ชุมชนให้ความร่วมมือ สนับสนุนและเคารพนับถือครู 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

2. ผลการตรวจสอบยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยวิธีอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 8 ปัจจัย มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำอภิปรายผล โดยแยกออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 ปัจจัย คือ 1.1) คุณลักษณะผู้บริหาร 1.2) การจัดองค์การ 1.3) ทีมงาน 1.4) คุณลักษณะครู 1.5) แรงจูงใจ 1.6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 1.7) ประสิทธิภาพการทำงาน และ 1.8) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยทั้งหมดนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพหุปัจจัย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเสริมสร้างพลังอำนาจในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จต้องมีปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นบุคคลสำคัญที่ต้องทำหน้าที่เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูเพื่อทำให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ เกิดการรับรู้ในความสามารถของตน เห็นคุณค่าและเชื่อมั่นในการทำงาน สามารถวางแผนงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ คองเกอร์และคานัน โก (Conger and Kanungo) ที่ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจต้องใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเมื่อทำงานสำเร็จจะทำให้บุคลากรเกิดความคาดหวัง มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ สถานศึกษาต้องให้

ความสำคัญกับการจัดการเพื่อโครงสร้างที่ชัดเจน ลดลำดับชั้นของสายบังคับบัญชา มีความเป็นพันธมิตร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีข้อมูลข่าวสารและข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ คินลอว์ (Kinlaw) ที่ว่า เมื่อองค์กรมีการปรับโครงสร้างเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะทำให้เกิดการกำจัดการที่ไม่มีคุณค่าออกไป เกิดการรวมงานที่มีความเป็นเอกภาพเข้าด้วยกัน การปรับปรุงโครงสร้างดังกล่าวจะลดขั้นตอนของการบริหารจัดการลง และเมื่อสถานศึกษา มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและทีมงาน คนในทีมต้องรู้และเข้าใจเป้าหมายในการทำงานไปในแนวเดียวกัน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของครู โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมและผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerthorn) ที่ว่า คนในองค์กรต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย เลือกแบบแผนและวิธีการทำงานรวมถึงการคิดแก้ไขปัญหา สร้างบรรยากาศของความร่วมมือ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ ด้วยตนเองด้วยความมั่นใจ โดยผู้บริหารให้การยอมรับผลงานและสนับสนุนการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เอลลิส (Ellis) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะและกลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและแนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นต้นแบบที่ดี มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างความผูกพัน ความเป็นมิตร ให้ครูเกิดความรักในการทำงาน มีความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเป็นนักสื่อสารที่ดี เป็นผู้ให้คำปรึกษา เป็นผู้ประเมินผลงานที่เป็นธรรม เป็นครูฝึกสอนที่ดี รวมถึงมีทักษะการบริหารงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของกษม โสมศรีแพง ที่ว่าผู้บริหารต้องสนับสนุนและให้โอกาสครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างภาวะผู้นำ สร้างทีมงาน ให้การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจโดยนำไปสอดแทรกในการบริหารงานของสถานศึกษาทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมจิตร สงสาร ที่ว่า ครูจะเกิดความพึงพอใจ และเกิดความผูกพันกับสถานศึกษาเมื่อมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน พอใจในการบริหารงาน และนโยบายของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมและบรรยากาศ การได้รับการยอมรับ เงินเดือน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์นี้ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพหุองค์ปัจจัย มีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยของนักวิชาการ หน่วยงานและองค์กร รวมทั้งสถาบันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สามารถอภิปรายผลในแต่ละปัจจัยได้ ดังนี้

1.1 คุณลักษณะผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญเพราะผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กร เป็นผู้ที่มิบทบาทในการนำนโยบายและบริหารงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายหรือตามภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจครูเพื่อให้ครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู 2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 4) ผู้บริหารมีเทคนิคในการประสานงานเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 5) ผู้บริหารรู้จักแข็ง อดทนพร้อมของครูและดึงความสามารถของครูออกมาใช้ได้อย่างเหมาะสม 6) ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร 7) ผู้บริหารเชื่อมโยงค่านิยม ความเชื่อและคุณลักษณะของครูให้เป็นแนวทางเดียวกับความเชื่อของสถานศึกษา 8) ผู้บริหารมีความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 9) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและใช้รูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล 10) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 11) ผู้บริหารมีทักษะในการวินิจฉัย แก้ไขปัญหาและสะท้อนผลการทำงาน 12) ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม 13) ผู้บริหารให้โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 14) จัดหาทรัพยากรและปัจจัยต่างๆ เพื่อสนับสนุนในการทำงาน 15) ส่งเสริมให้ครูมีความเชื่อมั่น ผูกพันเป็นสมาชิกที่ดีในสถานศึกษา 16) ผู้บริหารเป็นที่เลื่อมใส คอยให้คำปรึกษาและแนะนำการปฏิบัติงานให้กับครู 17) เปิดโอกาสให้ครูเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร 18) ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงาน 19) ผู้บริหารมีความเป็นพันธมิตรในการปฏิบัติงาน 20) ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คุณลักษณะดังกล่าวเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู เช่น มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความเป็นพันธมิตรในการปฏิบัติงาน มีความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เป็นที่เลื่อมใสในการสอนงาน คอยให้คำปรึกษาและสิ่งสำคัญคือ มุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูเพื่อให้ครูทำงานด้วยความมั่นใจและกล้าแสดงออกด้วยความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ครูได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในหลักการและความหมาย มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของคินลอว์ (Kinlaw) ที่ว่า ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจคืออะไร นำแนวคิดไปใช้ได้หรือไม่ ผู้บริหารต้องไม่กลัวสูญเสียอำนาจ กลัวที่จะยกอำนาจในการควบคุมการทำงานให้กับครู และกลัวที่จะไม่มียานพาหนะเมื่อได้เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูแล้ว สอดคล้องกับผลการวิจัยของแลงคาสเตอร์ (Laschinger) ที่ว่า ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่เลื่อมใส มีการสอนงานให้กำลังใจในการแก้ไขปัญหา ยกย่องชมเชยครูเพื่อให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับ

ผลการวิจัยของ ลู (Lu) ที่ว่า ผู้บริหารและปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู สิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารต้องรู้จักครูทุกคน รู้จุดแข็ง จุดบกพร่อง ของครูและดึงความสามารถของครูออกมาใช้ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ จารุพันธ์ อธิธาวิชกุล ที่ว่า ผู้บริหารต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของครูเป็นรายบุคคล เข้าใจกระบวนการและวิธีการ คิดตามผล สามารถให้ข้อมูลป้อนกลับเป็นระยะๆอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกับยุรพร สุทธรัตน์ ที่ว่า ผู้บริหารต้องจัดคนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ เพราะเมื่อได้ทำงานตามความสามารถจะ ทำให้ครูทำงานด้วยความมั่นใจและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน สิ่งสำคัญของผู้บริหารคือ คุณลักษณะ ในการทำงาน เช่น ทักษะในการบริหารงาน ทักษะในการสื่อสารและการเปิดโอกาสให้ครูเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีเทคนิคในการประสานงานเพื่อให้งานเดินไปในทิศทาง เดียวกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ยูวธิดา ซาปัญญา ที่ว่าในการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับทีม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการประสานงานเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีม ปรับปรุง และพัฒนาการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้บริหารต้องใช้การใกล้ชิดและการบริหารจัดการ ความขัดแย้งที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยเฉพาะสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย ของสมาชิกในทีม หรือทีมที่มีผู้เชี่ยวชาญระดับสูงหรือเฉพาะทาง ผู้บริหารต้องมีความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สร้างการมีส่วนร่วม รวมถึง ทักษะในการวินิจฉัย แก้ไขปัญหาของครูและสะท้อนผลการทำงานเพื่อปรับปรุงงานให้พัฒนาขึ้น มีการเชื่อมโยงค่านิยม ความเชื่อและคุณลักษณะของครูให้เป็นแนวทางเดียวกับความเชื่อของ สถานศึกษาโดยมีเป้าหมายเป็นแนวทาง เพื่อให้ครูมีความยึดมั่น ผูกพันเป็นสมาชิกที่ดี สอดคล้อง กับ บัณฑิต ชุนสิทธิ์ ที่ว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ ความตระหนัก ความผูกพันที่ตกลงร่วมกัน สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ที่ว่า ผู้บริหารต้องมี เทคนิคในการบริหารงาน การประสานงานเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีวุฒิภาวะทาง อารมณ์ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการสื่อสาร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว ที่ว่า ผู้บริหารควรมีทักษะที่หลากหลายทั้งในด้านการเป็นสมาชิกของทีม การเป็นผู้นำทีม รวมถึงทักษะในการประชุมและปรึกษาหารือ ผู้บริหารต้องอำนวยความสะดวกและ จัดหาสิ่งต่างๆให้กับครู เช่น จัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรและปัจจัยต่างๆ เพื่อช่วยให้ครูทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ครูเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ ครูเกิดความภาคภูมิใจในอาชีพ ยึดมั่นผูกพันและเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ แบรินคาโต (Brancato) ที่ว่า “ผู้บริหาร” เป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างพลัง อำนาจ ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายการทำงาน เปิดโอกาสให้ครูเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร มีการให้และ รับข้อมูลข่าวสารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครู เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริม

ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารที่ดีต้องกระตุ้นให้ครูค้นพบตนเองโดยการเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างจิตสำนึกในการทำงาน มีความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ พัฒนาทักษะการทำงาน และทักษะต่างๆของตนเองให้เกิดการยอมรับ ทำตามค่านิยมหรือเจตคติของตน ผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวทางการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายที่จะทำให้ งานมีประสิทธิภาพ มีความเป็นพันธมิตร ที่มีการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน กำหนดและ บริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ใช้บทบาทการเป็นที่เลี้ยง สอนงาน ให้คำแนะนำแก่ครู เมื่อครู เกิดปัญหาหรือไม่มั่นใจทำงาน เมื่อครูประสบความสำเร็จครูจะเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน มากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เมเจอร์ (Mayer) ที่ได้ศึกษาการเสริม สร้างพลังอำนาจ : การฝึกอบรมครูให้เป็นผู้บังคับบัญชาการ โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างฝ่ายบริหารให้เพิ่มมากขึ้น โดยใช้ การฝึกสอน ให้คำแนะนำ สนับสนุนครูให้มีคุณสมบัติตามความต้องการในศตวรรษที่ 21 เริ่มด้วย การวางแผนการพัฒนาวิสัยทัศน์ทั่วไปใน ด้านการสอนและการฝึกงานในสถานศึกษา ซึ่งใช้เวลาใน การฝึกอบรมการเป็นผู้บังคับ 3 วันเพื่อสร้างความเข้าใจถึงเหตุผลและวิธีการสอนงาน การเรียนรู้กับ เป้าหมายโดยรวม อาจารย์ผู้ฝึกสอนสามารถนำโปรแกรมที่ได้มาจัดทำแนวทางการจัดประสบการณ์ ในบทบาทการเป็นผู้บังคับกับครูฝึกสอนใหม่เพื่อให้แน่ใจว่าจะประสบความสำเร็จ โดยจัดประชุม ร่วมกันจับคู่ทำกิจกรรม ซึ่งอาจารย์ผู้ฝึกสอนจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ รวมกัน ทุกคนจะได้รับประสบการณ์ในการเรียนรู้ร่วมกัน มีการพัฒนาอย่างมืออาชีพเพื่อการ นำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ สามารถบริหารงานและวางแผนการ บริหารงานได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์ สามารถแก้ไขปัญหาหรือชี้แนะการทำงานต่างๆ ให้กับครูได้ ปรับเปลี่ยนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของสถานศึกษา การนำนโยบายไป ปฏิบัติและควบคุมงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการ สื่อสาร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทักนา แสงศักดิ์และสมชาย เทพแสง ที่พบว่า ระดับ ของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ การเสริมสร้าง พลังอำนาจให้กับครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีเป้าหมาย ยึดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการบริหารงาน สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด มุ่งมั่นในการ ปฏิบัติงาน มีการประเมิน ใช้สารสนเทศ สถิติ งานวิจัยในการประเมินผลและตัดสินใจ ให้การ ช่วยเหลือลูกน้อง มีกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ใช้แรงจูงใจ ทางบวกในการบริหารงาน ใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง และสิ่งสำคัญคือ คำนึงถึงลูกค้ำ ทั้งนักเรียนและผู้ปกครองเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับ บลังชาร์ค (Blanchard) ที่ว่า เมื่อมีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารระหว่างกันโดยการแบ่งปันและเปิดเผยข้อมูลให้กับครูทุกคน จะทำให้ครูเกิด

ความไว้วางใจ รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในทีม การสื่อสารดังกล่าวต้องเข้าใจง่าย ชัดเจน มีข้อมูลถูกต้องครบถ้วน มีประสิทธิภาพมีการสื่อสารสองทางเพื่อให้ครูมีความเข้าใจ ที่ถูกต้องว่า ตนมีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ คณิต เขียววิชัย ที่ว่า การสื่อสารที่ดีต้องเปิดเผย มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอ รวมถึง ทักษะในการวินิจฉัย แก้ไขปัญหา การให้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลย้อนกลับเพื่อสะท้อนผล การทำงานให้กับครูและผู้ร่วมงานเพื่อวางแผนและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัย ของ คอนซ์ซัคและคณะ (Konczak, et al.) ที่ว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหารกับ คนในองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สอดคล้องกับ ชาญชัย อาจินสมาจาร ที่ว่า ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำมากกว่าการบริหาร มองหาศักยภาพหรือ จุดแข็งของลูกน้องและดึงความสามารถของแต่ละคนออกมาให้ความมั่นใจสร้างความเชื่อมั่น ในตัวเองต่อภารกิจของงานที่ได้รับมอบหมายให้กับบุคลากร

1.2 การจัดการองค์การ

การจัดการองค์การคือ การจัดโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ คุณลักษณะเฉพาะของงานเพื่อให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตามแนวทางที่สถานศึกษากำหนด ไว้ ปัจจัยการจัดการองค์การ ประกอบด้วย 1) มีการชี้แจง ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม 2) มีการวางแผนและจัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน 3) โครงสร้างการบริหารงานมี การกระจายอำนาจ 4) สถานศึกษามีแผนการดำเนินงาน/แผนการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ 5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนร่วมกัน 6) มีกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับพันธกิจและใช้ กลยุทธ์ในการดำเนินงานของสถานศึกษา 7) ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 8) มีการวิเคราะห์ความต้องการและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน 9) การกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 10) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 11) การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา 12) กำหนดขอบเขตงานและการสื่อสารภายในและภายนอกสถานศึกษา 13) มีการวางแผนเพื่อ จัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน เมื่อมีการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาผู้บริหารต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของสถานศึกษาและนำมา ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมเพื่อให้ครูมีความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ เปิดโอกาสให้เข้ารับ การฝึกอบรมตามภาระหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ สถานศึกษาต้องมีการวางแผนและจัดวาง โครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ครูเกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน วางคนให้ เหมาะสม มีการกระจายอำนาจ มีการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน กำหนด

บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ เทรซี่ (Tracy) ที่ว่า

- 1) ผู้บริหารต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบของงาน กำหนดความรับผิดชอบ เมื่อมีการมอบหมายงานผู้บริหารต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในความรับผิดชอบกับผู้ร่วมงาน
- 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบพิจารณาตามความสามารถของบุคลากร โดยแจ้งให้ทราบถึงหน้าที่และขอบเขตที่ชัดเจน มีการชี้แจงถึงอำนาจที่มอบ รวมถึงบทบาทความรับผิดชอบของงานและระดับอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
- 3) กำหนดมาตรฐานการทำงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพรวมถึงงบประมาณ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้เป้าหมายและความสามารถของตน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องสร้างความท้าทายเพื่อให้บุคลากรค้นพบพลังอำนาจภายในตนและเข้าถึงศักยภาพของตนเพื่อให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศ สอดคล้องกับผลการวิจัยของจิตติมาวดี เจริญรัชต์ ที่พบว่า ต้องให้การสนับสนุนด้านนโยบาย ระเบียบข้อบังคับด้วยการสร้างพลังอำนาจจากองค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีพลังอำนาจเพื่อสร้างศักยภาพในการทำวิจัย โดยการสร้างความตระหนักและรับรู้เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการสนับสนุนส่งเสริมการวิจัย ทนอุดหนุนทั้งภายใน-ภายนอก และการอำนวยความสะดวกในการทำวิจัย เช่นเดียวกับผลการวิจัยของบัณฑิต ชุนสิทธิ์ ที่ว่า สถานศึกษาต้องมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานด้วยการกำหนดคนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีแผนการดำเนินงาน/แผนการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับผลการวิจัยของณัฐกร รัศมีธรรมและคณะ ที่ว่า สถานศึกษาต้องมีเป้าหมายในการทำงานและวางระบบการนิเทศงานที่ชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับครู รวมถึงการสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดีเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ในการนิเทศภายในสถานศึกษา สถานศึกษาต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม รับรู้ถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีกลยุทธ์สอดคล้องกับพันธกิจและใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานตามภาระหน้าที่ของสถานศึกษา วิเคราะห์ความต้องการและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน สอดคล้องกับเทบบิท (Tebbit) ที่ว่า องค์กรต้องมีการกำหนดค่านิยมที่สะท้อนให้เห็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์อย่างชัดเจน รู้และเข้าใจเป้าหมาย มีแผนการดำเนินงานร่วมกันเพื่อให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา มีการกำหนดขอบเขตและการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่นเดียวกับ เทรซี่ (Tracy) ที่ว่า องค์กรต้องมีเป้าหมายและจุดประสงค์ในการทำงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ เป้าหมายและจุดประสงค์ที่ชัดเจน มีการวางแผนการทำงานอย่างรัดกุม จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร สอดคล้องกับ สุพานิ สฤษฏีวานิช ที่ว่าเมื่อได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร ครูจะใช้ศักยภาพที่มีอยู่ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ เกิดการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวก ลดอุปสรรค

เชิงโครงสร้างและการบริหารแบบราชการลง ทำให้การทำงานเกิดความสะดวกรวดเร็ว ก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์การสอดคล้องกับผลการวิจัยของเอลลิส (Ellis) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะและกลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและแนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ที่มีผลการบริหารงานดี มีโครงสร้างที่ประสบความสำเร็จอย่างน้อย 4 ปี จำนวน 3 คน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและการมีส่วนร่วมที่ทำให้ประสบความสำเร็จ พบว่านอกจากการบริหารงานที่ดีแล้ว ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การที่ดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัณฑิตชุนสิทธิ์ ที่ว่า ในการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานผู้บริหารต้องกำหนดคนให้เหมาะสมกับงาน และสอดคล้องกับพรจิตา ฤทธิ์รอด ที่ว่า ผู้บริหารต้องสร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่การทำงาน เพื่อให้ครูทราบถึงขอบเขตในการปฏิบัติงานและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ ปรับโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ มอบหมายงานตามความถนัดและความสามารถ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประวิต เอรารวรรณ์ ที่ว่า สถานศึกษาต้องปรับโครงสร้างองค์การให้มีการพัฒนาโดยยกเลิกโครงสร้างที่เน้นการบังคับบัญชาตามลำดับสายงานและลดโครงสร้างแบบเน้นภารกิจตามหน้าที่ให้น้อยลงแทนที่ด้วยโครงสร้างที่เน้นการบริหารแบบแนวนอนและเน้นความสามารถขององค์การ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชาญชัย รัตนสุทธิ ที่ว่าองค์ประกอบด้านโครงสร้างการบริหารงานในการเสริมสร้างพลังอำนาจของสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้างการบริหารงาน 2) การจัดโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม 3) การจัดทีมงานในแต่ละส่วน 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 5) การให้อำนาจในการควบคุมและตัดสินใจ และ 6) การให้อิสระในการทำงาน และองค์ประกอบด้านระบบการทำงานในโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การกำหนดมาตรฐานการทำงาน 2) การวางระบบการทำงานที่มีขั้นตอน 3) การจัดระบบการทำงานของทีมต่างๆ 4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพ็ญพร กัณหาภิ ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุข มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ภาควิชา 2) การวางระบบทำงานใหม่ 3) การเพิ่มอำนาจอาจารย์ให้มีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นสารเสวนา (dialog) จดหมายข่าว วารสารเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจร่วมกัน 4) สร้างบรรยากาศให้มีสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างอาจารย์และผู้บริหาร 5) การสร้างและพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ให้กับอาจารย์ 6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับภาควิชา 7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

1.3 ทีมงาน

ทีมงานและการทำงานของทีมนั้นมีความสำคัญต่อสถานศึกษาในการบริหารงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ก่อนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจและความตระหนักร่วมกันในการพัฒนาสถานศึกษาโดยจัดประชุมชี้แจงสร้างข้อตกลงหรือพันธะสัญญาร่วมกัน มีตัวชี้วัดเป้าหมาย และระบบข้อมูลที่ชัดเจน ปัจจัยในการสร้างคณะทำงานในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม 2) คนในทีมมีข้อตกลงหรือพันธะสัญญาร่วมกัน 3) สร้างทีมงานโดยพิจารณาจากความรู้และทักษะความสามารถของครูที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ 4) ทีมงานมีเป้าหมาย ตัวชี้วัดและระบบข้อมูลที่ชัดเจน 5) ใช้เทคนิคการประนีประนอมและทักษะการแก้ไขปัญหาคัดเลือกความขัดแย้งภายในทีมงานที่เหมาะสม 6) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม 7) ทีมงานมีการเจรจาต่อรอง พูดคุยจนได้ข้อสรุปที่ดี 8) ทีมงานทราบแนวทางและมาตรฐานการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน 9) มีการจัดระบบการทำงานและกระตุ้นการทำงานของทีม 10) ทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน 11) ทีมงานมีอิสระในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน 12) ให้ความเคารพในการตัดสินใจของทีมงานการดำเนินงานในสถานศึกษามีภาระหน้าที่ที่หลากหลาย แต่ละงานต้องมีการแบ่งหน้าที่หรือกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับคณะทำงาน เพราะเมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูทำตามหน้าที่และความรับผิดชอบแล้ว ต้องแจ้งให้ทีมงานทราบแนวทางและมาตรฐานการทำงานของสถานศึกษาเพื่อให้เดินไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารต้องส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีการพูดคุยสร้างข้อตกลงและวางเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของฮอว์ก (Hawks) ที่ว่า ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและมีทัศนคติทางบวก มีพันธะสัญญาและความผูกพันร่วมกันกับครู สร้างวิสัยทัศน์โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน เช่นเดียวกับ สก็อตต์ และเจฟฟ์ (Scott and Jaffe) ที่ว่า ผู้บริหารต้องสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากร โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายแนวทางปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจภายในทีมงานหรือในส่วนของงานที่รับผิดชอบของตนได้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจของ คินลอว์ (Kinlaw) ที่ว่า ผู้บริหารต้องสร้างทีมงานและพัฒนาการมีส่วนร่วมของทีม เสริมสร้างทักษะการทำงานของทีมให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา เช่นเดียวกับ สุดา สุวรรณภรณ์ ที่ว่า ทีมต้องมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารและครูต้องมีความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน รวมถึงให้อำนาจแก่ทีมงาน สร้างพันธะสัญญาและเดินตามวิสัยทัศน์เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สิ่งสำคัญคือการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการสร้างทีม แบ่งปันความรู้และให้ความร่วมมือกับทุกคน จัดคนให้เหมาะสมกับงานตามความรู้ความสามารถ

ในทีม ผู้บริหารต้องรู้จักครุ มอบหมายงานที่เป็นตัวทดสอบทักษะความสามารถเพื่อให้เกิดความท้าทายการทำงาน สอดคล้องกับ ยุทธพร ศุภรัตน์ ที่ว่า การสร้างทีมงานที่เหมาะสมสำหรับงาน จะทำให้ครูเกิดความมั่นใจในการพัฒนาศักยภาพ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม มีการเจรจาต่อรอง พูดคุยจนได้ข้อสรุปที่ดี คนในทีมทราบแนวทางและมาตรฐานการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการวางแผนงานไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน ผู้บริหารให้การสนับสนุนและแก้ไขปัญหาความร่วมมือภายในทีม มีการจัดระบบการทำงานและกระตุ้นการทำงานของทีมงาน ปลอ่ยให้ทีมงานมีอิสระในการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ ให้ความเคารพในการตัดสินใจของทีมงาน สอดคล้องกับการวิจัยของ ยูริชดา ซาปัญญา ที่ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องให้การมีส่วนร่วมและที่สำคัญคือ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับ ชาญชัย รัตนสุทธิ ที่ว่า ในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูจะต้องมีการวางแผนและกำหนดทางเลือกในการดำเนินงาน มีการประชุมชี้แจง วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับ นิติยา จันทะปัสสา ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนางานวิชาการด้วยหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูมาเป็นตัวสอดแทรก พบว่าปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานวิชาการมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) การให้ความร่วมมือ 2) ให้อิสระในการวางแผนการทำงานและตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน 5) การสนับสนุนทรัพยากรความสะดวกในการปฏิบัติงาน 6) การจัดระบบข้อมูลและข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน 7) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ 7) การสะท้อนกลับข้อมูลข่าวสาร สอดคล้องกับผลการวิจัย ของ บั้วพันธ์ ผิวทอง ที่ว่า ในการสร้างทีมงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับเป้าหมาย มีขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม ถูกต้อง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้รับโอกาสในการเป็นผู้นำ มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ได้รับการสนับสนุน ความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์ภายในทีมงานและการได้รับการพัฒนาบุคลากรซึ่งทีมงานต้องร่วมกันแก้ไขปัญหา ประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในทีม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพียงพร กัณหาโร ที่ว่า ในระดับทีมงานใช้การประชุมทีมวินิจฉัยสภาพการณ์และการประชุมเพื่อสร้างทีมแก้ปัญหา เพื่อวิเคราะห์แนวทางดำเนินการเพื่อกำหนดเป้าหมาย วิธีดำเนินงานเพื่อให้การทำงานของทีมมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลการประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ พบว่า อำนาจอาจารย์เพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กยม โสมศรีแพง ที่ว่า ผู้บริหารต้องให้อิสระภาพในการทำงาน มีการมอบหมายงาน ให้การมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศในการทำงาน และสร้างทีมงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สถาพร บุตรไสย ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการ

เสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามรูปแบบของ Scott และ Jaffe พบว่า การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างทีมงาน การส่งเสริมพัฒนาความร่วมมือและการสร้างบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สถานภาพ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นอิสระและผลกระทบ ทั้งนี้การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงานและ การสร้างบรรยากาศมีอิทธิพลโดยตรงต่อความ ตัวแปรความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ในส่วนตัวแปรความมั่นใจในตนเองมีอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปร ภาวะผู้นำและตัวแปรการสร้างทีมงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมจิตร สงสาร ที่ว่า ปัจจัย ความสำเร็จของทีม ได้แก่ การมีเป้าหมายในการทำงานและการคิดแก้ไขปัญหาาร่วมกันของครูใน สถานศึกษา การแบ่งงานตามหน้าที่ ความรู้ความสามารถ ความพึงพอใจที่ได้ทำงานร่วมกันกับทีม การให้เกียรติ ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ความไว้วางใจของคนในทีม มีการวางแผน และการประชุมเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานร่วมกัน

1.4 คุณลักษณะครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการมอบหมายงานหรือหน้าที่ให้บุคลากรไป ปฏิบัติ สิ่งสำคัญคือ ผู้รับมอบ เพราะการมอบหมายงานต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่ไปด้วยเพื่อให้ การทำงานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย คุณลักษณะของครูสามารถทำนายได้ว่าการเสริมสร้าง พลังอำนาจจะเกิดประสิทธิภาพได้ในระดับใด เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูจะเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะหรือวิธีการทำงาน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการพัฒนาคุณลักษณะครู ประกอบด้วย 1) ครูมีเป้าหมายและรู้ถึงความต้องการในชีวิต 2) ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 3) ครูกล้าคิดและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง 4) ครูมีความสามารถในการควบคุมตนเองเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมาย 5) ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย 6) ครูมีความใฝ่รู้และต้องการ เรียนรู้งานที่รับผิดชอบ 7) ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน 8) ครูมีทักษะในการฟังและการยอมรับฟังความคิดเห็น 9) ครูมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน ในการ พัฒนาคุณลักษณะของครูเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ทำงานสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องรู้และเข้าใจถึง เป้าหมายและความต้องการในชีวิตของครูว่าต้องการอะไร ความต้องการดังกล่าวมีความสอดคล้อง กับแนวคิดการสร้างแรงจูงใจ เช่น แนวคิดของ มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) , ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ที่ทำให้ทำงานประสบผลสำเร็จ และปัจจัย ที่ทำให้การทำงานมีความสุขของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) เป็นต้น เมื่อเรารู้ความต้องการของครูจะ ทำให้เรารู้ถึงวิธีการกระตุ้นและจูงใจให้ครูได้แสดงออกพฤติกรรมที่เราต้องการออกมา ผู้บริหาร ต้องกระตุ้นให้ครูรู้ถึงความต้องการในชีวิต รู้จักวางเป้าหมายในการทำงานและแสวงหา ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความไม่มั่นใจในการทำงานและความลังเลในการตัดสินใจอาจทำให้ครู

เกิดความท้อแท้ ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ครูเกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจ ทำงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับครู นอกจากเป้าหมายและความต้องการส่วนบุคคลแล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ปัจจัยที่มีอยู่ภายในตน เช่น ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ ฯลฯ สอดคล้องกับแนวคิดของ กิบสัน (Gibson) ที่ว่า ผู้บริหารต้องรู้ปัจจัยที่อยู่ในตัวบุคคลที่จะเป็นตัวกำหนดให้ครูทำงานได้สำเร็จทั้งความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์ เป้าหมายของตัวครู รวมถึงมโนภาพแห่งตน สอดคล้องกับ เทรซี่ (Tracy) ที่ว่า ผู้บริหารต้องรู้ปัจจัยภายในตัวครูเสียก่อน เพื่อที่จะหาวิธีการกระตุ้นให้ครูเกิดความมั่นใจในการทำงานที่ตนได้รับมอบหมาย ทำให้ผู้บริหารหาวิธีการหรือการเชื่อมต่อปัจจัยภายในตัวของบุคคลให้เป็นค่านิยมหรือความเชื่อของคนในสถานศึกษาได้ในลำดับต่อไป เมื่อมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในสถานศึกษาฯ ต้องสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ เทบบิท (Tebbit) ที่ว่า เมื่อมีการเชื่อมโยงค่านิยมของคนในองค์กร ค่านิยมที่มีความสอดคล้องกันจะทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลการวิจัยของพรจิตา ฤทธิรอด ที่ว่า เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับนี้แล้ว ครูจะเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และเจตคติ เกิดการเรียนรู้ มั่นใจในการทำงาน หมั่นฝึกฝนตนเองและพัฒนาทักษะใหม่ๆ ซึ่งผู้บริหารควรให้อิสระ เปิดโอกาสให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะ เคารพในการตัดสินใจของครู สร้างแรงจูงใจ มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและคาดหวังผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของครู เปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาทักษะทางความคิด เช่น ทักษะในการเชื่อมโยง ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการสังเกต การทดลอง การสร้างเครือข่ายกับบุคคลอื่นเพื่อเปิดมุมมองและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ยุรพร สุทธิรัตน์ ที่ว่าครูที่ดีเมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วจะเรียนรู้วิธีการ ยอมรับความรับผิดชอบ การวางแผนงานและการขอความร่วมมือจากผู้อื่นทำให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง เช่นเดียวกับ ประวิต เอรารวรรณ์ ที่ว่า ครูจะมีความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปรับปรุงผลงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างงานชิ้นต่อไป สอดคล้องกับ อาภาพร สิงหาราช ที่ว่า ครูจะเกิดการรับรู้ความสามารถของตน มีภาวะผู้นำ เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เมื่องานที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้นลง ครูจะมีความกล้า รู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน มีอิสระในการทำงาน เกิดความมั่นใจและสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ เมื่อครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้ครูกล้าคิดและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความใฝ่รู้และต้องการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการฟังและการยอมรับฟังความคิดเห็นและมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ชาญชัย รัตนสุทธิ ที่ว่า ครูควรได้รับการเสริมสร้างคุณลักษณะเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพดังนี้ คือ 1) ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง 2) การศึกษา ค้นคว้า เสริมสร้าง

ความรู้ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ในการทำงาน 3) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 4) มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 5) การสร้างแรงจูงใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กัมพูฟ และคนอื่น (Kamphoff Cindra S and others) ที่ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจและการสร้างแรงจูงใจทางวิชาการนักศึกษา University of North Carolina Greensboro (UNCG) โดยใช้การสัมภาษณ์รายบุคคล การสนทนากลุ่ม การอภิปรายในหัวข้อต่างๆในเรื่องความรับผิดชอบส่วนบุคคล, การตั้งเป้าหมายในเชิงบวก, การวางแผนชีวิตและการจัดการตนเอง พบว่า เปรอร์เซ็นต์ของนักศึกษาหลังจากที่ได้รับการฝึกในช่วงระยะเวลา 4 ปี จะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 40 เป็นร้อยละ 58 เกรดเฉลี่ยของนักศึกษาที่ใช้โปรแกรมดังกล่าวมีผลการเรียนสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ($p = 0.036$) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุคาร์ตัน วัฒนพฤกษา ที่ว่า เมื่อครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูจะสามารถบริหารจัดการตนเอง แก้ไขปัญหา ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ เกิดความเชื่อมั่นเมื่อได้รับการพัฒนาครูจะรักการเรียนรู้และมีความก้าวหน้าในอาชีพ เห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน เมื่อได้รับการยอมรับ รับรู้ความสามารถของตนเอง เมื่อจัดระบบและกระทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ มีความสามารถจัดการกับสภาวะทางอารมณ์ของตนเองได้ดี ทำงานแบบยืดหยุ่นเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป และเมื่อครูรู้ว่าคนมีอิสระในการทำงาน สามารถควบคุมตนเองได้ จะเกิดความภาคภูมิใจ และมีความสุข เมื่อรับรู้ว่าการกระทำของตนมีความสำคัญต่อสถานศึกษา และมีผลกระทบต่อผู้อื่น

1.5 แรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพราะแรงจูงใจจะทำให้ครูเกิดความมั่นใจในการทำงาน เกิดความรัก ความผูกพัน รู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การ ปัจจัยแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) การได้รับการยกย่อง ชมเชย การยอมรับจากผู้บริหาร 2) มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 3) งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ และมีความหมาย 4) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 5) จัดให้มีสวัสดิการและระบบตอบแทนที่เหมาะสม เท่าเทียม 6) สร้างความเชื่อมั่นและการรับรู้ความสามารถให้กับครูในการปฏิบัติงาน 7) ให้การยอมรับข้อผิดพลาดและร่วมรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าการสร้างแรงจูงใจสร้างได้หลายวิธีทั้งจากตัวผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ลักษณะของงาน บรรยากาศขององค์การ รวมถึงการจัดสรรสวัสดิการและค่าตอบแทนต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ โทมัส และเวลท์เฮาส์ (Thomas & Velthouse) ที่ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ โดย การมอบหมายงานที่มีคุณค่าและมีความหมายให้ทำ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ใช้การวัดประเมินงานและพฤติกรรม เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทำให้เกิดการรับรู้ว่าคุณค่าของงานมากน้อยระดับไหน รับรู้ความสามารถของตน รับรู้ถึงโอกาสหรืออิสระที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการ

วิธีการทำงานหรือการตัดสินใจภายใต้ทางเลือกที่หลากหลายได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นและการรับรู้ความสามารถให้กับครูเมื่อมีการมอบหมายงาน เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานครูตามความสามารถแล้ว ผู้บริหารต้องเป็นที่ปรึกษา แนะนำงาน สอนงาน ให้อิสระในการทำงาน เพื่อให้ครูตัดสินใจในงานนั้นๆ ด้วยตนเอง เมื่องานประสบความสำเร็จครูจะเกิดความมั่นใจและรับรู้ถึงความสามารถของตน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ยูธิดา ชาญปัญญา ที่ว่าวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ครูเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมี 9 วิธี คือ การสนับสนุนทรัพยากร การมอบหมายงาน การสอนแนะ การมีส่วนร่วม การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมบรรยากาศของความร่วมมือ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิติยา จันทะปัสสา ที่พบว่า กระบวนการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เช่น การมอบนโยบาย การนิเทศ ติดตาม การจัดอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาวิชาชีพและศักยภาพในการทำงานรวมถึงการพัฒนาความรู้เพื่อให้ครูมีความสามารถ ทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามนโยบายควบคู่ไปกับการสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าให้กับครู ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารต้องให้การยอมรับข้อผิดพลาดและร่วมรับผิดชอบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ คานเตอร์ (Kanter) ที่ว่า ผู้บริหารต้องยอมรับข้อผิดพลาดร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับ เทรซี่ (Tracy) ที่ว่า การยอมรับข้อผิดพลาดทำให้นักบุคลากรสามารถวางแผนและคาดการณ์ต่อความผิดพลาดล้มเหลวรวมถึงประเมินความเสียหายที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยผู้บริหารร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขปัญหากับบุคลากร ซึ่งการยอมรับความล้มเหลว ควรให้นักบุคลากรเห็นว่าความล้มเหลวเป็นประสบการณ์ที่ดี เปิดโอกาสให้เขาได้มีโอกาสคาดการณ์และวางแผนสำหรับความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น ให้คำแนะนำ ให้รางวัล ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักบุคลากรล้มเหลวได้ จะทำให้นักบุคลากรมีความกล้าเสี่ยงมากขึ้น เมื่อเขามีประสบการณ์แล้วจะอุทิศตนเพื่อให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศที่องค์กรตั้งไว้ ในขณะเดียวกันเมื่อเขารับรู้ถึงความล้มเหลวโดยมีผู้บริหารอยู่ข้างๆ ในเวลาที่ตัดสินใจผิดพลาด จะทำให้เกิดแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จมากขึ้น เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน รักที่จะทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บัวพันธ์ ผิวทอง ที่ว่า ความพึงพอใจในงานของครูจะเกิดขึ้นเมื่อได้รับการยกย่องชมเชย การยอมรับการสร้างความสำเร็จในอาชีพ การมีอิสระ การสร้างความรับผิดชอบ ได้รับการสนับสนุนในการทำงาน การให้โอกาส การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของครูก็จะทำให้เกิดแรงจูงใจได้เช่นกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมจิตร สงสาร ที่ว่าความพึงพอใจของครูจะเกิดขึ้น เมื่อครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน พื่อใจในการบริหารงาน

และนโยบายของสถานศึกษา บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การได้รับการยอมรับ เงินเดือน สวัสดิการ ผลตอบแทนและความก้าวหน้าในวิชาชีพ เช่นเดียวกับ ผลการวิจัยของกษม โสมศรีแพง ที่ว่า ผู้บริหารต้องให้อิสรภาพในการทำงาน มีการมอบหมายงาน ให้การมีส่วนร่วม สร้างบรรยากาศในการทำงาน สร้างทีมงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสร้างขวัญกำลังใจ การยอมรับ ยกย่อง ให้รางวัล ให้โอกาสในการเรียนรู้ ให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจและการยอมรับ ข้อผิดพลาด การจัดให้มีสวัสดิการและระบบตอบแทนที่เหมาะสม เท่าเทียม สอดคล้องกับแนวคิดของ คานเตอร์ (Kanter) ที่ว่า ผลตอบแทนเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกมีคุณค่า เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สถานศึกษาต้องสร้างความเท่าเทียมกัน เพราะความเท่าเทียมกันจะทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นว่าได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม ความเท่าเทียมกันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ปัจจัยที่ครูจะนำมาเปรียบเทียบกับความเท่าเทียมกันได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการที่ได้รับ รางวัล ผลตอบแทน โอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพและโอกาสในการพัฒนาความรู้ เมื่อครูรับรู้ถึงความเสมอภาคจะแสดงพฤติกรรมดังนี้ คือ 1) จะเกิดแรงจูงใจตั้งใจในการทำงานเมื่อรับรู้ได้ว่าตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสม (Equitably-Rewarded) 2) การทำงานของครูจะค่อยประสิทธิภาพ ทำงานน้อยลง มาสาย ขาดงาน บ่อย ปฏิเสธงาน เรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเมื่อรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับผลตอบแทนที่ต่ำกว่า (Under-rewarded) และ 3) ครูจะให้เวลากับงานมากขึ้น ทุ่มเท มีคิดสร้างสรรค์ผลงานเมื่อรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับผลตอบแทนสูง (Over-Rewarded) สอดคล้องผลการวิจัยของนิโคลส์ (Nichols, Joe D.) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ การเสริมสร้างพลังอำนาจ : รูปแบบห้องเรียนที่สร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับนักเรียน จากผลการศึกษาพบว่า ถึงแม้จะมีข้อตกลงระหว่างครูฝึกสอนกับครูพี่เลี้ยงในการควบคุมชั้นเรียนแต่นักศึกษาฝึกสอนก็ต้องสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นเชิงบวกให้กับนักเรียนในห้องเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฉลวยกร รัชนีธรรมและคณะ ที่ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างภาวะผู้นำครูและการสร้างบรรยากาศองค์การ ตามลำดับ ส่วนอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำครู และการสร้างบรรยากาศองค์การ ส่วนอิทธิพลรวม ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำครู การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศองค์การ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานควรนำไปใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สถาพร บุตรไสย ที่ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามรูปแบบของ Scott และ Jaffe พบว่า ตัวแปรสถานภาพได้รับอิทธิพลทางตรงจากการส่งเสริมความร่วมมือและการสร้าง

แรงจูงใจ ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างแรงจูงใจ ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างภาวะผู้นำโดยส่งผ่านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สอดคล้องกับผล การวิจัยของ กัมพูฟ และคนอื่น (Kamphoff Cindra S and others) ที่ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจและการสร้างแรงจูงใจทางวิชาการนักศึกษา University of North Carolina Greensboro (UNCG) โดยใช้การสัมภาษณ์รายบุคคล การสนทนากลุ่ม การอภิปรายในหัวข้อต่างๆ ในเรื่องความรับผิดชอบส่วนบุคคล, การตั้งเป้าหมายในเชิงบวก, การวางแผนชีวิตและการจัดการตนเอง พบว่าเปอร์เซ็นต์ของนักศึกษาหลังจากที่ได้รับการฝึกในช่วงระยะเวลา 4 ปี จะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 40 เป็นร้อยละ 58 เกรดเฉลี่ยของนักศึกษาที่ใช้โปรแกรมดังกล่าวมีผลการเรียนสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ($p=0.036$) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ คณิต เขียววิชัย ที่ว่า การให้รางวัลตอบแทน ให้ขวัญกำลังใจ ทำให้เกิดความภูมิใจและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน

1.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานสิ่งสำคัญที่ทำให้เราทราบว่างานของเราประสบความสำเร็จหรือไม่คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญและพยายามปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่า งานเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย 1) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน 2) กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ 3) ประเมินความสามารถของครูจากการเรียนรู้และการพัฒนางาน 4) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง 5) มีระบบการประเมินผลการทำงานที่หลากหลายเหมาะสม 6) ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงาน ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการประเมิน มีระบบการประเมินที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน สิ่งสำคัญคือ ผู้ประเมินนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางานให้ได้มากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ คินลอว์ (Kinlaw) ที่กล่าวถึง ระบบการประเมินการปฏิบัติงานว่า การประเมินส่วนใหญ่มักจะประเมิน โดยผู้บริหารซึ่งจะประเมินกันแบบไม่จริงจัง ผลการประเมินไม่ได้นำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจใดๆ ดังนั้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่สถานศึกษาควรมีหลักในการประเมินการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้ คือ วัตถุประสงค์ในการประเมินมีความสอดคล้องกับแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจ วัตถุประสงค์มีความชัดเจน เป็นที่ยอมรับของครูที่มีส่วนร่วมในการประเมิน มีการบริหารจัดการและควบคุมโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กล่าวคือ มีส่วนร่วมอย่างเต็มรูปแบบของครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการ

ประเมินผล ประกอบด้วย การสำรวจ สัมภาษณ์ การพิจารณาในรูปแบบต่างๆรวมถึงการสร้าง ความเข้าใจระหว่างกัน ผู้บริหารประเมินความสามารถของครูจากการเรียนรู้และการพัฒนางาน ว่ามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำหรือไม่ ควรให้ทำต่อหรือล้มเลิก สอดคล้องกับแนวคิดของ เทรซี่ (Tracy) ที่ว่า การเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ใน 2 แนวทาง คือ 1) ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมากขึ้น เพราะทำงานได้ดี 2) เปลี่ยนความรับผิดชอบเพราะทำงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือ ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ครูที่ทำงานได้ดี ผู้บริหารต้องสร้างความภูมิใจและกระตุ้นให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น ในกรณีที่ปฏิบัติงานได้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จะต้องทำความเข้าใจถึงจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งผู้บริหารควรพิจารณาจากงานที่ทำและวิธีการทำงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพเป็นหลัก ทั้งนี้ต้องเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินด้วยตนเอง มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ เท็บบิท (Tebbit) ที่ว่า ต้องกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน ซึ่งในการประเมินองค์การพิจารณาจากความคาดหวังในเรื่องรางวัล ผลตอบแทนและแรงจูงใจในการทำงาน จำนวนทรัพยากรที่สามารถนำมาใช้ ระบบการช่วยเหลือสนับสนุน การประเมินบุคลากรประเมินจากค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวังและความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอ สอดคล้องกับการนำผลการประเมินมาใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของบลันชาร์ด (Blanchard) ที่ว่า ต้องวางระบบการวางแผน ติดตาม ข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินผลให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความหลากหลาย เหมาะสม ส่งเสริมและกระตุ้นให้มีการปรับปรุง พัฒนาคุณภาพของงาน เช่นเดียวกับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ที่กล่าวถึงวิธีการประเมินครู ว่า การพัฒนาครูที่มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิผล คือ การใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบจูงใจที่ทำให้ครูเชื่อว่าเมื่อเขาพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ เขาจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรจิตา ฤทธิรอด ที่ว่าในระดับองค์การควรให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจในองค์การ มอบหมายงานให้ทำตามความถนัดและความสามารถของครู การบริหารจัดการองค์การ การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับฮอว์ค (Hawks) ที่ว่า องค์การต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน มีการประเมินผลที่เหมาะสม ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประวิต เอราวรรณ์ ที่ว่า ผู้บริหารและครูควรนำผลการประเมินงานมาปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างและพัฒนางานขึ้นต่อไป สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เอลลิส (Ellis) ที่ว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาและที่สำคัญเป็นผู้ประเมินผลงานที่เป็นธรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยของบัณฑิต ชุนสิทธิ์ ที่ว่าครูทุกคนต้องมีการประเมินตนเองและประเมินองค์การร่วมกัน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีทักษะ

การวัดผลและสามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญได้ สามารถนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตามความต้องการของตนเองเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การประเมินผลงานมีความสำคัญต่อการรับรู้ความสามารถของบุคลากรและก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน ขณะที่แม็คเนลล์และคนอื่นๆ (McNeill and Others) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านวิชาการ โดยใช้วิธีการประเมินทางเลือกเพื่อการเรียนรู้ที่สูงขึ้น เช่น การคิดอย่างมีวิจารณญาณ , คิดแก้ปัญหาและความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ควรออกแบบหลักสูตรและการประเมินให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจของสถานศึกษา สิ่งสำคัญคือความมั่นใจ ทักษะ ทักษะของผู้ประเมินควรสอดคล้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของแกรี่ เดสเลอร์ (Gary Dessler) ว่าสถานศึกษาต้องมีกระบวนการบริหารผลงาน (Company's Performance Management) โดยมีการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเพื่อให้ครูทุกคนมุ่งไปที่เป้าหมายนั้นและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การวางแผนผลงาน (Performance Planning) 2) การจัดการ (Organizing) มีการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายในการทำงาน ทั้งนี้ต้องมีการสื่อสารให้ครูเข้าใจและทราบเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้วัดผลได้ 3) การนำ (Leading) เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเป็นการแนะนำหรือชี้แนะให้ครูยอมรับในจุดอ่อนและความผิดพลาดในงานของตนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานตามที่คาดหวังการประเมินผลต้องมีความชัดเจน เป็นที่ยอมรับของครูโดยแสดงผลการประเมินงานอย่างเปิดเผยพร้อมคำอธิบาย รวมถึงเหตุผลของการให้คะแนน มีการปรับเปลี่ยนผลการประเมินเมื่อจำเป็น ทั้งนี้การประเมินต้องมีความถูกต้อง ยุติธรรม มีการสรุปประเด็นสำคัญของการประเมิน 4) การควบคุม (Controlling) และการปรับปรุงผลงานเป็นการประเมินผลการทำงานทั้งหมดของครู โดยการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล รวมถึงการวางแผน การพัฒนาทักษะต่างๆ ให้แก่ครูเพื่อให้ครูมีทักษะตามที่องค์กรคาดหวัง โดยให้มีการประเมินตนเอง กำหนดระดับการพัฒนาโดยผู้บริหารให้คำแนะนำ เสนอแนะ ติดตามงาน ให้ข้อมูลป้อนกลับ มีการให้รางวัลเมื่อมีพฤติกรรมดีขึ้น

1.7 ประสิทธิภาพการทำงาน

ประสิทธิภาพการทำงานของครูเป็นปัจจัยสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยเฉพาะครูที่ไม่เคยผ่านงานที่ได้รับมอบหมายรวมถึงการสอนนักเรียนในรายวิชาที่ไม่ถนัด เมื่อได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพของงานจะทำให้ครูเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ กระตือรือร้นในการทำงาน ปัจจัยประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วย 1) ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆตามความสนใจและความสามารถของครู 2) การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วนสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้ 3) มีทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างเพียงพอ 4) ส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ

มาใช้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ยูพร ศุภรัตน์ ที่ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการเรียนรู้ ประสบการณ์ร่วมกันของครูในสถานศึกษา จึงต้องอาศัยการฝึกอบรมหรือการสอนงานเข้ามาช่วย เพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ รู้ความสามารถของครูแต่ละคนเพื่อจะได้วางแผนพัฒนาครูให้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ สิ่งสำคัญคือการอำนวยความสะดวกของผู้บริหารในด้านต่างๆ สอดคล้องกับ คานเตอร์ (Kanter) ที่ว่า ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการส่งเสริม การพัฒนา การสนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ข้อมูลข่าวสารต้องมีความถูกต้องแม่นยำ มีการสื่อสารแบบสองทิศทาง ทำให้รู้ถึงการเคลื่อนไหวและทิศทางการดำเนินงานตามนโยบายตลอดจนการตัดสินใจขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ สก็อตต์ และเจฟฟ์ (Scott and Jaffe) ที่ว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้แนวคิดและทักษะใหม่ๆ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน มีความยืดหยุ่นและความพอใจในการตอบสนองต่อความต้องการ ให้โอกาสและความเสมอภาคแก่ทุกคน สอดคล้องกับ เทรซี่ (Tracy) ที่ว่า การให้ความรู้ ให้ข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนจะช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้บริหารต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย ส่งเสริมให้เกิดการค้นคว้าข้อมูลด้วยตนเอง ใช้วิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เร็วขึ้น นำข้อมูลและข้อเท็จจริงมาสื่อสารด้วยความภาคภูมิใจ ใช้วิธีการที่เหมาะสม ทั้งนี้ควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะให้เป็นไปตามมาตรฐานของงาน ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองตามความสนใจและความสามารถ เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ คอนซัคและคณะ (Konczak, et al) ที่ว่า การส่งเสริมให้ครูมีทักษะในการทำงานเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะส่งผลให้ครูมีประสบการณ์ เพิ่มพลังความคิด มีความสามารถในการปฏิบัติงาน เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จูดีมาดี เจริญรัชต์ ที่ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยต้องให้การสนับสนุน ทรัพยากรและส่งเสริมการวิจัยด้านปัจจัยและเครื่องอำนวยความสะดวก รวมถึงการให้ทุนอุดหนุน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการทำวิจัย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาภาพรสิงหาราช ที่ว่า การฝึกอบรมโดยจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างและพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติต่อการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สามารถคิด วิเคราะห์ เชื่อมโยง ปัญหา กับปัจจัยที่เป็นสาเหตุเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพฤติกรรม เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ อนุกร รัชชธรรมและคณะ ที่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างภาวะผู้นำครูและการสร้างบรรยากาศองค์กร ตามลำดับ ทั้งนี้ ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ควรนำไปใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติ

งานของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 2) ปัจจัยการสร้างภาวะผู้นำครู ควรนำไปใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในการบริหารสถานศึกษา 3) การสร้างบรรยากาศองค์การ ควรนำไปใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เหลา (Lau) ที่ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัย : ความสัมพันธ์กับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความไว้วางใจขององค์การพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยมีความเชื่อมโยงกับผลประกอบการขององค์การและพัฒนาวัฒนธรรมใหม่อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีและมากขึ้น และจากผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจและการสนับสนุนขององค์การอยู่ในระดับมากและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายความไว้วางใจขององค์การได้ การรับรู้ การสนับสนุนสำหรับนวัตกรรมขององค์การมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับที่สูงกว่าและความไว้วางใจในองค์การส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งนี้ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการที่มีผลโดยตรงต่อการสนับสนุนขององค์การสำหรับการสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่และส่งผลกระทบต่อทบทางอ้อมในเชิงบวกในการมอบอำนาจได้ความสำเร็จของการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจขึ้นอยู่กับขอบเขตที่สมาชิกขององค์การ รู้สึกมีคุณค่าและการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมขององค์การทำให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถในกลยุทธ์ขององค์การ โดยใช้แรงจูงใจจากภายในที่สามารถกระตุ้นและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชูวิศา ชาญญา ที่ว่าในระดับกลุ่มหรือทีมงานผู้บริหารต้องสร้างทีมงาน สนับสนุนและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีของทีม สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ให้ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ สร้างระบบการติดต่อสื่อสาร สร้างความสัมพันธ์และค่านิยมที่ดีของคนในองค์การ ในการทำงานเป็นทีม พบว่า ข้อมูลข่าวสารมีความจำเป็น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตน์จำเริญ เพชรแก้ว ที่ว่า ทีมงานต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ คณิต เขียววิชัย ที่ว่า การสื่อสารที่ดีต้องเปิดเผย มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอ ทั้งนี้การให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างกันภายในทีมต้องมีความซื่อสัตย์การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีม

1. 8 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน 2) ชุมชนให้ความร่วมมือ สนับสนุนและเคารพนับถือครู 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา สิ่งที่เราต้องคำนึงถึง คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษาโดยเน้นการกระจายอำนาจให้มากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งและความคล่องตัว สอดคล้องกับแนวคิดของ คินลอว์ (Kinlaw) ที่ว่าการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ต้องพัฒนาและขยายความสามารถของคนและทีมงานจนครอบคลุมทั้งองค์การ มอบหมายความรับผิดชอบให้ทีมงานในองค์การพัฒนาทั้งในส่วนของลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อมูลย้อนกลับจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในภาย นอกเป็นข้อมูลที่สำคัญต่อการวางกลยุทธ์ในการพัฒนาที่สอดคล้องกับภารกิจหลักและแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถ เช่นเดียวกับ ชัชวาล วรวงศ์สุภทัต ที่ว่าการวางกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความสามารถ พร้อมใช้งานต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากรเพื่อพัฒนาต่อยอดความสามารถคาดคะเนความสามารถของบุคลากรที่ต้องเตรียมไว้รองรับงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในภายนอกเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวางแผนพัฒนา สอดคล้องกับเท็บบิท (Tebbit) ที่ว่าต้องมีการกำหนดคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย เช่นเดียวกับบัณฑิต ชุนสิทธิ์ ที่ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญและสร้างความตระหนักในหน้าที่รวมถึงบทบาทหน้าที่ในการเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ สร้างความเข้าใจในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเรียนรู้จากข้อเท็จจริงและประสบการณ์ต่างๆ แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสร้างพันธะสัญญา ร่วมกัน ใช้การสนทนากลุ่มระดมสมองอภิปรายหาแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน วางแผนควบคุมไปสู่การปฏิบัติ มีการรับรู้ ให้ข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของสถานศึกษา สนับสนุนการแสวงหาความรู้ความสามารถและทักษะจากการศึกษาทุกรูปแบบ มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความเชื่อมั่นต่อองค์การ มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ และมีทัศนคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วม กับโรงเรียน การอภิปรายซักถาม การยอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน การสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีการสื่อสารแบบเปิดเป็นประชาธิปไตย เกิดความร่วมมือ เคารพนับถือกัน สอดคล้องกับ นิทยา จันทะปัสสา ที่ว่า เมื่อได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้น เช่น มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาให้ความเห็นชอบกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้ สอดคล้องเหมาะสมหรือตามความต้องการของท้องถิ่น กำกับ และติดตามการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาของโรงเรียน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการ ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงมีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ตลอดจนวิทยากรภายนอกและภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของโรงเรียนก่อนเสนอต่อสาธารณชน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ คอสตา (Costa) ที่พบว่า โรงเรียนที่มีนวัตกรรมใหม่เป็นครั้งแรกทำให้เกิดการเปลี่ยนกรอบแนวคิดโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจ การปรับปรุง ประสานการทำงานร่วมกันกับครู การให้อำนาจกับครูและความสำเร็จของนักเรียน พบว่าการเพิ่มอำนาจให้กับครูและคณาจารย์นักเรียนเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ในด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้ผู้มีส่วนได้เสียและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเข้ามา สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ เลอวิน & มาร์คัส ที่ได้ศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม : การเรียนรู้หลากหลายวิธีของครู พบว่า ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสามารถเพิ่มศักยภาพของการจัดการเรียนการสอน ได้โดย 1) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครูในเรื่องความรับผิดชอบ,เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้แบบมืออาชีพและการทำงานแบบอิสระ 2) เปิดโอกาสให้ครูเกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายระหว่างกลุ่มของครูด้วยกัน รูปแบบดังกล่าวช่วยให้เรามองเห็นการทำงานร่วมกัน โดยการปรับการเรียนรู้ให้เกิดแนวทางการพัฒนาวิธีคิดและทักษะใหม่โดยการสนทนากลุ่มระหว่างครูด้วยกัน ทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนประสบความสำเร็จ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ที่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของครูได้หลายวิธีทำให้ครูเกิดวิธีการใหม่ๆ และเกิดความยั่งยืนมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับการจัดการเรียนการสอนและเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของพัชรี บุญนาคแย้ม ที่ว่า ควรให้ครูและคณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ ทุกขั้นตอน ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จัดให้มีการประชุมคณะครูเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานสร้างความตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของโรงเรียนในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การร่วมกันวางแผนจนประเมินผลงานเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ

2. ผลการยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยวิธีใช้แบบสอบถามให้ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการยืนยันปัจจัย พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพหุปัจจัย และปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 8 ปัจจัย ได้แก่ คุณลักษณะผู้บริหาร การจัดองค์การ ทีมงาน คุณลักษณะครู แรงจูงใจ การประเมินผล การปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยยกระดับความสามารถในการทำงานของครู ในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ รับรู้และเข้าใจในเป้าหมายและวิธีการ ดำเนินงานของสถานศึกษา เกิดความภาคภูมิใจในทีมงาน ซึ่งปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้วิจัย ได้นำเสนอมาทั้ง 8 ปัจจัย ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู เพื่อให้ครูทำงาน ได้เต็มศักยภาพ คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เกิดความท้าทายที่จะทำงานด้วยความมั่นใจ มีการทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายและความเชื่อในทิศทางเดียวกัน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยกัน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผู้บริหารสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปใช้ในการเสริมสร้าง พลังอำนาจให้กับครูและผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำ การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปปรับใช้ในสถานศึกษาที่สนใจ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ส่งเสริม สนับสนุนครู ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ทักษะใหม่ๆ ตามความสนใจและความสามารถ โดยการวางแผนพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องเพราะเมื่อ ครูได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆตามความสนใจและความสามารถแล้ว จะเกิดแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ทักษะดังกล่าวมาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ รวมถึงความมั่นใจ ในการนำเทคนิค วิธีการหรือความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน

2. ส่งเสริมและพัฒนาคุณลักษณะของครูให้มีเป้าหมายและรับรู้ถึงความต้องการของคน ให้ความก้าวหน้าและสนับสนุนให้ครูสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะ ให้คำปรึกษา มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ กระตุ้นให้ครูเกิดความมั่นใจ ให้คำ ยกย่อง ชมเชยเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ครูใฝ่รู้และกล้าทำงานที่ท้าทาย รู้จักวางเป้าหมายใน การทำงานและพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน

3. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนการทำงานของครูให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยมีเป้าหมายและแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมถึงบทบาทหน้าที่ที่ตนต้องรับผิดชอบ

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 8 ปัจจัยไปทำการวิจัยเชิงทดลองในสถานศึกษา เพื่อหาข้อสรุปต่อไป
2. ทำการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ฯลฯ



รายการอ้างอิง

- Abbas Tahakkori and Charies Tedlie. **Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches**. Thousand Oaks, California: Sage, 1998.
- Alex Pentland and Jon R. Katzenbach. การบริหารทีมงาน **On Teams**. แปลจาก HBR's 10 Must Reads: On Teams. แปลโดย ฉัฐยา ตินตระการผล. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2560.
- Ann Marie, Costa. "A Mixed Methods Program Evaluation on the Effectiveness of a School Redesign Model on Teacher Empowerment and Student Achievement." Ed.D. dissertation, in Educational administration of Walden University, 2012.
- Bandura, A. **Social foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1986.
- Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell. **Using Multivariate Statistics**. New York: harper & Row, 1983.
- Baron, R. A. and Greenberg, J. **Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work**. 3rd ed. Toronto: Allyn and Bacon., 1990.
- Bertelsen, R., Alsop, M. F. and Holland, J. **Empowerment in Practice from Analysis to Implementation**. Washington D.C.: The World Bank, 2006.
- Blanchard Ken. ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต. แปลจาก Leading At A Higher Level. แปลโดย ดวงทอง สรประเสริฐ. กรุงเทพฯ: ไพบูลย์อ็อฟเซต จำกัด, 2550.
- Brancato, V. C. "Psychological empowerment and use of empowering teaching behaviors among baccalaureate nursing faculty." **Journal of Nursing Education** 46, 12 (2007): 537 - 544.
- Brian, Tracy. **เคล็ดลับขงใจคน**. แปลจาก Success Library. แปลโดย นวพันธ์ ปิยะวรรณกร. กรุงเทพฯ: ทักษิณพิบูลย์, 2559.
- Cailin Patrice Ellis. "Empowering Teachers: Characteristics, Strategies, and Practices of Successful Principals." Ed.D. dissertation, in Educational Leadership of University of Nevada, Las Vegas, 2012.
- Cindra, S., Kamphoff, Bryant L., Hutson, Scott A., Amundsen Atwood, A. Julie. "A Motivational/Empowerment Model Applied to Students on Academic Probation." **Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice** 8, 4 (2006 - 2007): 397 - 412.

- Comrey, A. L. and Lee, H. B. **A First Course in Factor Analysis**. 2nd ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Publishers, 1992.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. "The empowerment process: Integrating theory and practice." **Academy of Management Review** 13, 3 (1988): 471 - 482.
- David, C. McClelland. **The Achieving Society**. New York: Van Nostrand, 1961.
- Dessler, Gary. **กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. แปลจาก A Framework for Human Resource Management. แปลโดย ชำนาญ ปิยะวานิชพงษ์ และคนอื่น ๆ. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โค ไชน่า, 2555.
- Douglas Mc Gregor. **The Human Side of Enterprise**. Faridabad, Haryana India: TATA McGraw-Hill Publishing Co, 1960.
- Empowerment**. Accessed 13 December 2015. Available <https://en.wikipedia.org/wiki/Empowerment>.
- Frederic Herzberg, Mausner Barnard and Snyderman, B. B. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- Gibson, C. H. "A concept analysis of empowerment." **Journal of Advance Nursing** 16 (1991): 354 - 361.
- Grill, Roger. **Theory and Practice of Leadership**. London: Sage Publications Ltd., 2011.
- Guilford, J. P. **The Nature of Human Intelligence**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Hatcher, L. A. **A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling** Cary, NC: SAS Institute Inc., 1994.
- Hawks, H. K. "Empowerment of nursing education: concept analysis and application to philosophy learning and instruction." **Journal of Advance Nursing** 17, 5 (1992): 609 - 618.
- Hogwood, B. W. and Gunn, L. **Policy Analysis for the Real World**. Oxford: Oxford University Press, 1984.
- Hoy, K. and Miskel, C. G. **Education Administration, Theory, Research, and Practice**. 8th ed. New York: McGraw-Hill., 2008.
- Ivancevich, John M. Konopaske, Robert Matteson, Michael, T. **พฤติกรรมองค์การและการจัดการ**. แปลจาก Organizational Behavior and Management. แปลโดย สุธรรม รัตนโชติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ที่อป จำกัด, 2552.

- Jiafang, Lu, Xinhui, Jiang, Huen; Yu, Dongyu. Li, "Building Collaborative Structures for Teachers' Autonomy and Self-Efficacy: The Mediating Role of Participative Management and Learning Culture." **School Effectiveness and School Improvement** 26, 2 (2015): 240-257.
- Joe D. Nichols. "Empowerment and Relationships: A Classroom Model to Enhance Student Motivation." **Learning Environments Research** 9, 2 (July 2006): 149 - 161.
- John W. Best. **Research in Education**. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1997.
- Joseph, Blasé and Jo Robert, Blasé. **Empowering teachers: what successful principals do**. 2nd ed. California: Sage, 2001.
- Kaiser, cited in Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell. **Using Multivariate Statistics**. New York: Harper & Row Publishing., 2001.
- Kanter, R. M. **Man and Women on the Corporation**. New York: Basic Books, 1977.
- Kimwarey, M. C., Chirure, H. N1., Omondi, M1. "Teacher Empowerment in Education Practie: Strategies, Constraints and Suggestions." **Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)** 4, 2 (March - April 2014): 51 - 56.
- Kinlaw, D. C. **The practice of empowerment**. Hampshire England: Gower, 1995.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. and Trusty, M. L. "Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument." **Educational and Psychological Measurement** 60, 2 (2000): 301 - 313.
- Laschinger, H. K. S. "A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: A review of studying testing Kanter's theory of structure power in organization." **Nursing Administation Quaterly** 20 (1996): 27.
- Lau, Wing and Jason, Keung. "Empowerment of Non-Academic Personnel in Higher Education: Exploring Associations with Perceived Organizational Support for Innovation and Organizational Trust" Ph.D. dissertation, in Educational Policy and Leadership Studies (Higher Education) in the Graduate College of The University of Iowa, 2010.
- Lee J. Cronbach. **Essentials of Psychological Test**. 4th ed. New York: Harper & Row, 1984.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. and Latham, G. P. "Goal setting and task performance: 1969-1980." **Psychological Bulletin** 90 (1981): 125-152.
- Luthans, F. **Organization behavior**. Boston: McGraw-Hill, 2005.

- Maslow, Abraham H. **Motivation and Personality**. 2nd ed. New York: Harper and Row Publishers, 1970.
- Mayer, Linda. "Empowerment Zone: Coaching Academy Primes Teachers to Become Instructional Leaders." **Journal of Staff Development** 34, 6 (December 2013): 30 - 33.
- Mc Quillan, P. J. "Possibilities and pitfalls: A comparative analysis of student empowerment." **American Educational Research Journal** 42, 4 (2005): 639 - 670.
- McNeill, M., Gosper, M., Xu, J. "Assessment Choices to Target Higher Order Learning Outcomes: The Power of Academic Empowerment." **Research in Learning Technology** 20, 3 (2012): 283 - 296.
- Rensis Likert. **The Human Organization: Its Management and Values**. New York: McGraw - Hill, 1967.
- Rosalind Cardinal. **5 Step to empowered employees**. Accessed 16 December 2015. Available from <https://leadersinheels.com/business/5-steps-empowered-employees/>.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." **American Psychologist** 55, 1 (2000): 68 - 78.
- Schermerthorn, John R. Jr. **Management**. 8th ed. USA: John Wiley and Sons Inc., 2005.
- Schrodt, P., Paul, L., Witt, Scott A., Myers, Turman, Barton, H., Matthew Kodiane A. Jernberg. "Learner Empowerment and Teacher Evaluations as Functions of Teacher Power Use in the College Classroom." **Communication Education** 57, 2 (April 2008): 180 - 200.
- Scott, C. D. and Jaffe, D. T. **Empowerment: Building a Committed Workforce**. California: Kogan, 1991.
- Short, Paula M. and Geer, John T. **Leadership in Empowered Schools: Themes from Innovation Efforts**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Stewart, A. M. **Empowerment people**. Singapore: Pitman Publishing, 1994.
- Taro Yamane. **Statistics: An Introductory Analysis**. New York: Harper & Row Publishing., 1967.
- Tebbutt, B. V. "Demystifying organization empowerment." **Journal of Nursing Administration** 23 (1993): 18 - 23.
- Thomas H. Levine, Alan S. Marcus. "Closing the Achievement Gap through Teacher Collaboration: Facilitating Multiple Trajectories of Teacher Learning." **Journal of Advanced Academics** 19, 1 (2007): 116-138.

- Thomas J. Sergiovanni. **The Principalsip: A Reflective Practice Perspective**. 6th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2009.
- Thomas L. Brown. **เทคนิคการมอบหมายงาน**. แปลจาก *Delegating Work*. แปลโดย นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์. กรุงเทพฯ: แอคทีฟพริ้นท์ จำกัด, 2552.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. "Cognitive element of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation." **Academy of Management Review** 15 (1990): 666-681.
- Tracy, D. **10 Step to empowerment: A common-sense guide to managing people**. New York: William Morrow, 1990.
- Vogt, J. F. and Murrell, K. L. **Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance**. San Diego: University Associates, 1990.
- Wallerstein, N. and Bernstein, E. "Empowerment education: Freire's ideas adapted to health education." **Health education Quarterly** 10 (1988): 379-394.
- Wan Eric. "The Process of empowerment: Concept, strategies, and implications for school in Hong Kong." **Teachers College Record** 107, 4 (2005): 842-861.
- Webster, M. **New collegiate dictionary of the English language UN abridged**. Spring Field Mass: GXC Merison, 2005.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.
- กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. **สถิติทางการศึกษาปี 2557**. [Online]. เข้าถึงเมื่อ 27 เมษายน 2559. เข้าถึงได้จาก http://www.bopp-obec.info/home/wp-content/uploads/2014/11/6_rm26dno2t_sz1.pdf.
- กษม โสมศรีแพง. "การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก." **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 2554.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. **การวิเคราะห์ตัวสถิติขั้นสูงด้วย SPSS**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2550.
- เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว. "ได้เวลา Empowerment." **วารสาร สอท. = Industry Focus** 15, 86 (พฤษภาคม - มิถุนายน 2549): 95-97.
- คณิต เขียววิชัย. "การเสริมสร้างพลังอำนาจให้คณาบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์." **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2551.

จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล. **บริหารคนเหนือตำรา 2**. กรุงเทพฯ: ดับบลิวพีเอส ประเทศไทย, 2554.

จุฑามาศ บุญยประสพ และ อภิษฎา ไชยวุฒิกรณวัฒน์. “ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ การสนับสนุนจากองค์การตามการรับรู้กับความผูกพันองค์การ.” **วารสารสมาคมส่งเสริมการวิจัย** 4, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2556): 155 - 164.

ชัชวาล วรวงศ์ศุภทัต. **คัมภีร์สร้าง “คนเก่ง” คู่องค์กร ด้วย HR มืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: แสบป๊อู้ค, 2556.
 ชาญชัย รัตนสุทธี. “การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 2552.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. **ภาวะผู้นำในองค์กร**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2550.

เฉลิมมานย์ รัตนพงศ์ตระกูล. **วิธีทำให้ 1 คนทำงานให้คุณ 10 เท่า**. กรุงเทพฯ: ทักษะพิชิตขั้นสูง, 2559.

จิตติมาวดี เจริญรัชต์. “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2553.

ณัฐกร รักษ์ธรรม และคณะ. “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้.” **วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี** 1, 1 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2557): 19 - 31.

ทัศนาศ แสงศักดิ์และสมชาย เทพแสง. “รายงานการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการยุทธศาสตร์การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งกรุงเทพมหานคร.” **ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**, 2550.

ธัญญา เรืองแก้ว. “EXIT EXAM กับความรับผิดชอบผู้จัดการศึกษา.” **วารสารวิชาการ** 15, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2555): 65.

นัยนา มากแก้วกุล. “โมเดลเชิงสาเหตุและเชิงผลพลังอำนาจด้านจิตใจต่อความพึงพอใจในงานของพัฒนากรในจังหวัดชายแดนภาคใต้.” **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**, 2553.

นิตยา จันทะปัสสา. “การพัฒนางานวิชาการด้วยหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 2555.

นิติพล ภูตะโชติ. **พฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.

เนตรพัฒนา ขาววิราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2552.

บัณฑิต ชุนสิทธิ์. “การเสริมสร้างพลังอำนาจของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมีส่วนร่วมบริหารจัดการสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2553.

บัวพันธ์ ศิวทอง. “รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.

ประวิต เอราวรณ. “การพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2558.

พรจิตา ฤทธิรอด. “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมสร้างพลังอำนาจ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2555.

พัชรี บุญนาคแย้ม. “แนวทางพัฒนา การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดอก เขต 2.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2551.

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว และคนอื่น ๆ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ = Human resource management**. พิมพ์ครั้งที่ 3. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2555.

เพียงพร กัณหาภิ. “แบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธรจังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2551.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **ประมวลสาระชุดวิชา การเสริมสร้างพลังอำนาจในระบบบริการพยาบาล หน่วยที่ 14**. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา** หน่วยที่ 1-5. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.
- _____. **ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา** หน่วยที่ 11-15. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.
- _____. **เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หน่วยที่ 1-7. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2551.
- _____. **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารราชการไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2551.
- บุรพร ศุทธรัตน์. **องค์กรเพื่อการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์, 2553.
- ยุวธิดา ชำปญญา. “การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา : การวิจัยทฤษฎีฐานราก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.
- รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว. “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- รวรัตน์ สุวคนธ์. **Empowerment – กระจายอำนาจเพื่อองค์กรและคน**. เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/635048>.
- วาโร เฟิงส์วีสดี. **สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Applied Statistics For Social Science Research)**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น, 2553.
- สถาพร บุตรไสย์. “อิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. **ภาวะผู้นำกับการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์ จำกัด, 2556.
- สมจิต สงสาร. “การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *กระบวนการและผลการพัฒนาผู้ติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย (น.ส.พ.ฟ้าเมืองไทย, 2555).
- _____. *คู่มือ การปฏิบัติงานข้าราชการครู*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2552.
- _____. *แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2554.
- _____. *สรุปผลการประกันคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554- พ.ศ. 2558) ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2556.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานรัฐมนตรี. *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559*. ม.ป.ท., ม.ป.ป.
- สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, หน้าหลัก. [Online]. เข้าถึงเมื่อ 27 เมษายน 2562. เข้าถึงได้จาก http://smart.obec.go.th/web/?module=data_view&id=19.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. “การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาตามนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล.” *วารสารวิจัยการศึกษา* 2, 5 (ตุลาคม - ธันวาคม 2557): 2.
- _____. *สภาการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2556*. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2556.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ และคนอื่นๆ. *Human Resource management cook book การบริหารมนุษย์ให้สุดยอด*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550.
- สุดา สุวรรณภิรมย์. *The Leadership ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์, 2551.
- สุดารัตน์ วัฒนพฤกษา. “การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีเกษตรศาสตร์*, 2552.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. “การให้อำนาจ (Empowerment).” *วารสารทรัพยากรมนุษย์* 2, 2 (พฤษภาคม - มีนาคม 2549): 19 - 31.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. 10 วิธี มอบอำนาจ กลยุทธ์พัฒนาดาวเด่น. เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2559. เข้าถึงได้
จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9530000094689>.
อาภาพร สิงหาราช. “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูด้วยแนวคิดนีโอ
ฮิวแมนนิสเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

สำเนา



ที่ ศธ 0520.203.2/1450

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

31 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.อำนาจ วิชยานุวัติ

ด้วย นางธัญย์ลิตา สุรศิษฐ์ชานล รหัสนักศึกษา 55252932 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคล
ที่มีความเหมาะสมและมีองค์ความรู้เกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์
ท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 034 - 219136

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

1. ดร.อำนาจ วิชาญวัตติ ผู้ช่วยเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานปฏิบัติหน้าที่ศึกษาธิการภาค 11
2. ดร.เทอดชาติ ชัยพงษ์ ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิรูปการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร. ไพรัช มณีโชติ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
4. ดร.สมใจ เดชบำรุง อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
5. ดร.สมชัย ชวลิตธาดา ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชัย
จังหวัดสมุทรสาคร
6. ดร.ภารดี คำมา ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชนะสงคราม
จังหวัดกรุงเทพมหานคร
7. ดร.เดือนใจ รักษาพงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีโลหะราษฎร์บำรุง
จังหวัดกาญจนบุรี
8. ดร.ศิริโชค พิพัฒน์เสฐียรกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนห้วยก้าง
จังหวัดเชียงราย
9. ดร.สุรินทร์ นานาผล ผู้อำนวยการโรงเรียนวังยาวเจริญวิทย์
จังหวัดร้อยเอ็ด



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง

ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

THE EMPOWERMENT FACTORS FOR TEACHER IN BASIC EDUCATION SCHOOL

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรต่างๆสำหรับคุณนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE EMPOWERMENT REINFORCE FACTOR FOR TEACHER IN BASIC EDUCATION SCHOOL)

ข้อมูลหรือตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์มีค่าต่อการดำเนินการวิจัยครั้งนี้และจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา

แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปรเพื่อเป็นกรอบ

ในการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดีจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางรัชต์สิดา สุรศิษฐ์ชานล

นักศึกษาปริญญาคุณวุฒิปันจิต สาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง โปรดเขียนรายละเอียดสถานภาพของท่าน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นาย นาง นางสาว

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่งหน้าที่

สถานที่ทำงาน

วัน/เดือน/ปี/เวลา วันที่.....เดือน.....พ.ศ.เวลา.....

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปร

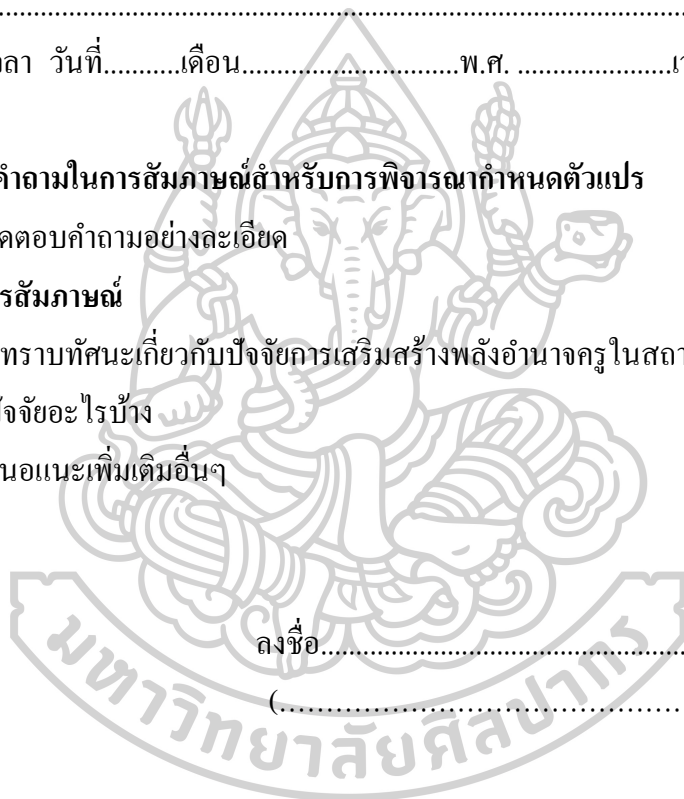
คำชี้แจง โปรดตอบคำถามอย่างละเอียด

แนวคำถามการสัมภาษณ์

1. อยากทราบทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่ามีเหตุปัจจัยอะไรบ้าง
2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

ลงชื่อ.....ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

(.....)





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 6812.2/165

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

14 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
เรียน ดร.วรลักษณ์ จันทร์ผา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางธัญย์สิตา สุรศิษฐ์ชานล รหัสนักศึกษา 55252932 นักศึกษาระดับปริญญา
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำคุณฉันทนิต์เรื่อง “ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน
การตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบพระคุณใน
ความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผศ.ดร. มารุต พัฒนาผล
 อาจารย์ประจำสาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ
2. ผศ.ดร.พวงเพ็ญ สว่างใจ
 อาจารย์ประจำสาขาวิชาภาษาไทย
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
3. ดร.ภิญญาพัชญ์ ปลายัดทอง
 อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา
4. ดร. ปรีชาชาญ อินทรชิต
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำริน (คุรุราษฎร์รังสรรค์)
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2
5. ดร.วรลักษณ์ จันทน์ผา
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทองมงคล
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1





ตารางค่า IOC

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		1	2	3	4	5	
1	ครูพัฒนาและใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	0	1	1	0.8
2	ครูมีวิธีปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน เป็นไปตามมาตรฐานของงาน	1	1	1	1	1	1
3	มีการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1
4	การให้อิสระครูในการทำหน้าที่และปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
5	มีการมอบหมายงานให้ครูตามความรับผิดชอบ	1	1	1	1	1	1
6	กำหนดขอบเขตงานและการสื่อสารภายในและภายนอกสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
7	การกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
8	จัดหาวิทยากรมาให้ความรู้แก่ทีมงาน	1	1	1	1	1	1
9	มีการวางแผนระบบควบคุมคุณภาพงาน	1	1	1	1	1	1
10	มีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
11	สถานศึกษามีแผนการดำเนินงาน/แผนการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1
12	โครงสร้างการบริหารงานมีการกระจายอำนาจ	1	1	1	1	1	1
13	มีการวางแผนและจัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1
14	ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1
15	มีการวิเคราะห์ความต้องการและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	1
16	หัวหน้างานได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		1	2	3	4	5	
17	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนร่วมกัน	1	1	1	1	1	1
18	มีการชี้แจง ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา และนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม	1	1	1	1	1	1
19	การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
20	มีการวางแผนเพื่อจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน	1	1	1	1	1	1
21	ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
22	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
23	ส่งเสริมการทำงานเพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตน	1	0	1	1	1	0.8
24	ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้เหตุผลแก้ไขปัญหาในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
25	มีโครงสร้างแบบคาบเกี่ยวเชื่อมโยงภายในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
26	มีการวางแผนกำหนดรูปแบบและออกแบบงานที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
27	มีการระบุผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่ชัดเจน ยึดและมุ่งมั่นมาตรฐานความเป็นเลิศในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
28	ครูมีความพึงพอใจต่อการทำงานในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
29	ครูเกิดความรัก ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
30	ผู้บริหารสร้างความเสมอภาคและให้ความยุติธรรมกับครูทุกคนอย่างเท่าเทียม	1	1	0	1	1	0.8
31	ประเมินความสามารถของครูจากการเรียนรู้และการพัฒนา	1	1	1	1	1	1
32	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น					IOC
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		1	2	3	4	5	
33	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	1	1	1	1	1	1
34	กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้	1	1	1	1	1	1
35	มีระบบการประเมินผลการทำงานที่หลากหลายเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
36	ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงาน	1	1	1	1	1	1
37	เปิดโอกาสให้ครูสร้างทางเลือกในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
38	ครูมีความใฝ่รู้และต้องการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบ	1	1	1	1	1	1
39	ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	1	1
40	ครูมีเป้าหมายและรู้ถึงความต้องการในชีวิต	1	1	1	1	1	1
41	ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	1	1	1	1	1	1
42	ครูกล้าคิดและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง	1	1	1	1	1	1
43	ครูมีความสามารถในการควบคุมตนเองเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1
44	การให้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานกับครู	1	1	1	1	1	1
45	สร้างความตระหนักในหน้าที่และการพัฒนางานร่วมกัน	1	1	1	1	0	0.8
46	ครูรับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
47	มีการออกแบบงานเพื่อเพิ่มคุณค่าของงาน	1	1	1	1	1	1
48	ผู้บริหารมีเทคนิคในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ	1	1	1	1	1	1
49	ครูมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
50	ให้อำนาจและอำนาจในการสั่งการตามหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ	1	1	1	1	1	1
51	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
52	ครูมีทักษะในการฟังและการยอมรับฟังความคิดเห็น	1	1	1	1	1	1
53	ครูมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายและองค์กร	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		1	2	3	4	5	
54	เปิดโอกาสให้ครูเลือกทำงานได้อย่างอิสระ	1	1	1	1	1	1
55	มีการควบคุม กำกับ ติดตามงานและความรับผิดชอบของครู	1	1	1	1	1	1
56	จัดหาบุคลากรและทรัพยากรภายนอกมาช่วยในการขับเคลื่อนการทำงานของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
57	ผู้บริหารใช้หลักการที่เหมาะสมกับระดับการเสริม สร้างพลังอำนาจ	0	1	1	1	1	0.8
58	จัดให้มีการเตรียมความพร้อมของครูเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1
59	ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม	1	1	1	1	1	1
60	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	0	0.8
61	ทีมงานมีเป้าหมาย ตัวชี้วัดและระบบข้อมูลที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
62	สร้างทีมงานโดยพิจารณาจากความรู้และทักษะความสามารถของครูที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ	1	1	1	1	1	1
63	ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของครูและค้นหาวิธีการตอบสนองความต้องการนั้นๆ	1	1	0	1	1	0.8
64	ทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
65	เปิดโอกาสให้แสดงบทบาทการปฏิบัติงานแทนสายบังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1
66	มีการจัดระบบการทำงานและกระตุ้นการทำงานของทีม	1	1	1	1	1	1
67	ทีมงานมีอิสระในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
68	ให้ความเคารพในการตัดสินใจของทีมงาน	1	1	1	1	1	1
69	ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1
70	ทีมงานทราบแนวทางและมาตรฐานการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน	1	1	1	1	1	1
71	จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม	1	1	1	1	1	1
72	ใช้เทคนิคการประนีประนอมและทักษะการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในทีมงานที่เหมาะสม	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		1	2	3	4	5	
73	คนในทีมมีข้อตกลงหรือพันธะสัญญาร่วมกัน	1	1	1	1	1	1
74	ทีมงานมีการเจรจาต่อรอง พุคคยจนได้ข้อสรุปที่ดี	1	1	1	1	1	1
75	ให้การยอมรับข้อผิดพลาดและร่วมรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
76	สร้างความเชื่อมั่นและการรับรู้ความสามารถให้กับครูในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
77	มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1
78	การได้รับการยกย่อง ชมเชย การยอมรับจากผู้บริหาร	1	1	1	1	1	1
79	จัดให้มีสวัสดิการและระบบตอบแทนที่เหมาะสม เท่าเทียม	1	1	1	1	1	1
80	สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
81	งานที่ทำเป็นงานที่ทำทหายความสามารถและมีความหมาย	1	1	1	1	1	1
82	กลยุทธ์ในการพัฒนาครูมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
83	มีการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดใจ	1	1	1	1	1	1
84	สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่างๆ	1	1	1	1	1	1
85	มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย ชัดเจน	1	1	1	1	1	1
86	มีการวางกฎ ระเบียบที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
87	มีการสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงานอย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
88	ให้โอกาสในการพัฒนาครูอย่างเท่าเทียมกัน	1	1	1	1	1	1
89	ส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
90	มีทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างเพียงพอ	1	1	1	1	1	1
91	ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆตามความสนใจและความสามารถของครู	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ					IOC
		1	2	3	4	5	
92	การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วนสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้	1	1	1	1	1	1
93	มีเครื่องมือวัดความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจ	1	1	1	1	1	1
94	มีโปรแกรมการให้พนักงานมีส่วนร่วม	1	1	1	1	0	0.8
95	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา	1	1	1	1	1	1
96	การได้รับการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	1
97	ชุมชนให้ความร่วมมือ สนับสนุนและเคารพนับถือครู	1	1	1	1	1	1
98	การให้ทักษะความรู้ การเรียนรู้งานกับครูที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ	1	1	1	1	1	1
99	ผู้บริหารมีความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1
100	ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงาน	1	1	1	1	1	1
101	เปิดโอกาสให้ครูเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	1	1	1	1	1	1
102	ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม	1	1	1	1	1	1
103	ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร	1	1	1	1	1	1
104	ผู้บริหารมีความเป็นพันธมิตรในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
105	จัดหาทรัพยากรและปัจจัยต่างๆเพื่อช่วยสนับสนุนในการทำงาน	1	1	1	1	1	1
106	มีการสื่อสารสองทางในสถานศึกษา	1	1	1	0	1	0.8
107	ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษาและแนะนำการปฏิบัติงานให้กับครู	1	1	1	1	1	1
108	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
109	ผู้บริหารมีทักษะในการวินิจฉัย แก้ไขปัญหา และสะท้อนผลการทำงาน	1	1	1	1	1	1
110	ผู้บริหารเชื่อมโยงค่านิยม ความเชื่อและคุณลักษณะของครูให้เป็นแนวทางเดียวกับความเชื่อของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น					IOC
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		1	2	3	4	5	
111	ส่งเสริมให้ครูมีความเชื่อมั่น ผูกพันเป็นสมาชิกที่ดีในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
112	ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์	1	1	1	1	1	1
113	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
114	ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1
115	สถานศึกษาจัดช่องทางการสื่อสารอย่างทั่วถึงและเป็นระบบ	1	1	1	1	1	1
116	ผู้บริหารให้โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1
117	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและใช้รูปแบบความเป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล	1	1	1	1	1	1
118	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู	1	1	1	1	1	1
119	ผู้บริหารรู้จักแข็ง จุดบกพร่องของครูและดึงความสามารถของครูออกมาใช้ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
120	ผู้บริหารมีเทคนิคในการประสานงานเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	1	1	1	1	1	1



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2/175

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองปลาไหล
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางรัชย์สิตา สุรศิษฐ์ชานล รหัสนักศึกษา 55252932 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำคุณฉันทินิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

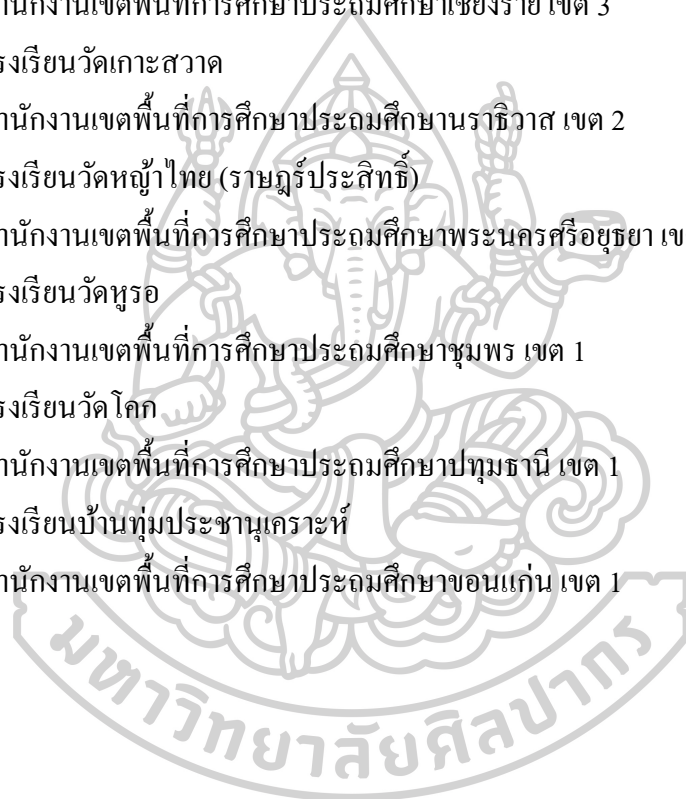
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อสถานศึกษาขอทดลองเครื่องมือวิจัย

1. โรงเรียนบ้านหนองปลาไหล
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1
2. โรงเรียนบ้านคลองเคียน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา
3. โรงเรียนบ้านสันทราย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
4. โรงเรียนวัดเกาะสวาด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2
5. โรงเรียนวัดห้วยไทย (ราษฎร์ประสิทธิ์)
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2
6. โรงเรียนวัดหุรอ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1
7. โรงเรียนวัดโลก
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
8. โรงเรียนบ้านทุ่งประชาณุเคราะห์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1





ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 6806 (นฐ)/พิเศษ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 ธันวาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางธัญย์สิตา สุรศิษฐ์ชานล รหัสนักศึกษา 55252932 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมจากผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน / หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนใน โรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งรองผู้อำนวยการ โรงเรียน / หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไทยวิทธีรธรรม)

รองคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาราชการแทนคณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร. 034-218790

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

THE EMPOWERMENT FACTORS FOR TEACHER IN BASIC EDUCATION SCHOOL

ภาคเหนือ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2

1. โรงเรียนสันมหาพนวิทยา
2. โรงเรียนสันป่าสักวิทยา
3. โรงเรียนบ้านแม่ตะมาน
4. โรงเรียนบ้านหนองปลาหมื่น
5. โรงเรียนบ้านริมใต้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1

6. โรงเรียนราชนูบาล
7. โรงเรียนบ้านดอน(ศรีเสริมกสิกร)
8. โรงเรียนบ้านน้ำโค้ง
9. โรงเรียนบ้านน้ำครกใหม่
10. โรงเรียนบ้านผาคูบ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1

11. โรงเรียนธงชัยวิทยา
12. โรงเรียนอนุบาลเมืองลำปาง (ธงชัยศึกษา)
13. โรงเรียนวัดน้ำโท้ง
14. โรงเรียนวัดเสด็จ
15. โรงเรียนอนุบาลลำปาง (เขลางค์รัตน์อนุสรณ์)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2

16. โรงเรียนเขาหินกราวประชาสรรค์
17. โรงเรียนบ้านปางสุด
18. โรงเรียนบ้านคลองน้ำโจน

19. โรงเรียนบ้านคลองสมบูรณ์

20. โรงเรียนอนุบาลลาดยาว

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

21. โรงเรียนวัดทับปรู

22. โรงเรียนวัดบ้านท่ามะไฟ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1

23. โรงเรียนบึงสว่างวิทยาคม

24. โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสัย

25. โรงเรียนหนองพอกวิทยายน

26. โรงเรียนนาขามร่วมราษฎร์บำรุง

27. โรงเรียนกุศตรองวิทยาการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7

28. โรงเรียนบ้านโนนขอ

29. โรงเรียนบ้านลุงตามัน

30. โรงเรียนหนองบัวรี (ราษฎร์อุทิศ)

31. โรงเรียนบ้านหนองพลวง

32. โรงเรียนราษฎร์สโมสร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1

33. โรงเรียนบ้านโคกก่องหนองแวงยาว

34. โรงเรียนชุมชนหนองแสง

35. โรงเรียนบ้านนาแอง

36. โรงเรียนอนุบาลหนองบัวซอ

37. โรงเรียนบ้านผาสิงห์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

38. โรงเรียนเขื่อนน้ำพุง

39. โรงเรียนบ้านโคกภู

40. โรงเรียนบ้านยางไถ่น้เจริญราษฎร์ไพบุลย์

41. โรงเรียนบ้านบ่อเดือนห้า

42. โรงเรียนกกลาชีวนาไค้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

43. โรงเรียนบ้านศาลาคิน

44. โรงเรียนบ้านสว่างโนนสูง

45. โรงเรียนหนองผักแว่นโป่งสังข์วิทยา

46. โรงเรียนบ้านอ่างศิลา

47. โรงเรียนบ้านห้วยจี่หนุคอนเพิ่มวิทยา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1

48. โรงเรียนกุคเวียนวิทย์ผดุง

49. โรงเรียนบ้านหนองบัวขาว

50. โรงเรียนบ้านห้วยบงใต้

51. โรงเรียนครูประชาชนกุล

52. โรงเรียนชุมชนบ้านโสก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

53. โรงเรียนบ้านนาหลวง

54. โรงเรียนบ้านไผ่ล้อม

55. โรงเรียนบ้านคำเตย (คำเตยราษฎร์ร่วมจิต)

56. โรงเรียนบ้านสุขเกษม

57. โรงเรียนบ้านหนองบัวหนองแวง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3

58. โรงเรียนบ้านโนนม่วงโนน

59. โรงเรียนบ้านกุ่ม

60. โรงเรียนชุมชนบ้านวังสะแบง

61. โรงเรียนบ้านหนองไฮ (เมฆวิทยาคาร)

62. โรงเรียนบ้านท่าช้าง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำพู เขต 1

63. โรงเรียนบ้านพร้าว
64. โรงเรียนบ้านโนนสมบูรณ์พัฒนา
65. โรงเรียนบ้านสันป่าพลวง
66. โรงเรียนบ้านหินสั่ว

ภาคกลาง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

67. โรงเรียนวัดไทร
68. โรงเรียนวัดกลางบางแก้ว
69. โรงเรียนวัดใหม่สุคนธาราม (ปิ่นรัตนราษฎร์)
70. โรงเรียนวัดประชานาถ
71. โรงเรียนวัดหอมเกร็ด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

72. โรงเรียนวัดท่าเกวียน (สัย์อุทิศ)
73. โรงเรียนวัดคันตาล (อรุณโรจน์ประชารัฐบำรุง)
74. โรงเรียนวัดเกาะแก้วเวฬุวัน (พินิจคำประชาสรรค์)
75. โรงเรียนวัดสะแกงาม (จิระศฤงฆ์อุทิศ)
76. โรงเรียนวัดหินดาบ (กระแส บุญชู อุทิศ)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

77. โรงเรียนบ้านเขาข่า
78. โรงเรียนบ้านคลองน้ำใส
79. โรงเรียนบ้านน้ำซับเจริญ
80. โรงเรียนอนุบาลวัดสระแก้ว
81. โรงเรียนบ้านทุ่งหิน โคน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3

82. โรงเรียนบ้านหนองปลาชิว
83. โรงเรียนวัดปากกิเลน
84. โรงเรียนบ้านลุ่มผึ้ง

85. โรงเรียนบ้านเขาสามชั้น

86. โรงเรียนบ้านวังโพธิ์

ภาคใต้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูเก็ต

87. โรงเรียนวัดเทพ

88. โรงเรียนบ้านกะตะ

89. โรงเรียนวัดสุวรรณคีรีวงก์

90. โรงเรียนบ้านท่าเรือ

91. โรงเรียนบ้านเชิงทะเล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1

92. โรงเรียนบ้านร้านตัดผม

93. โรงเรียนบ้านเนินทอง

94. โรงเรียนบ้านห้วยทรายขาว

95. โรงเรียนประชานิคม 4

96. โรงเรียนบ้านบึงลัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

97. โรงเรียนบ้านหาดรีน

98. โรงเรียนวัดราษฎร์เจริญ

99. โรงเรียนบ้านใต้

100. โรงเรียนโกลกหล้า



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบยืนยันปัจจัย



ที่ ศธ 6812.2/1110

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 มิถุนายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบยืนยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางธัญย์สิตา สุรศิษฐ์ชานล รหัสนักศึกษา 55252932 นักศึกษาระดับ
ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อประโยชน์ใน
การทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบพระคุณใน
ความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบยืนยันปัจจัย

- | | |
|------------------------------|--|
| 1. ผศ.ดร.สาธร ทรัพย์รวงทอง | คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 2. ดร. กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา | ผู้อำนวยการหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี |
| 3. ดร.สมบัติ เดชบำรุง | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
(อดีต) รองผู้อำนวยการ โรงเรียน
โรงเรียนวัดพรหมสุวรรณสามัคคี
จังหวัดกรุงเทพมหานคร |
| 4. ดร.พิศมัย สิมสีพิมพ์ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านน้ำพัน
จังหวัดอุดรธานี |
| 5. ดร.วรรณกร ทวีแก้ว | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านคลองตัน
จังหวัดสมุทรสาคร |





แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

THE EMPOWERMENT FACTORS FOR TEACHER IN BASIC EDUCATION SCHOOL

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบ/ยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ด้าน คือ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ หลังจากท่านได้ศึกษารายละเอียดประกอบการพิจารณาแล้ว ขอให้ท่านได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างและยืนยันปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางธัญย์สิตา สุรศิษฐ์ชานล

นักศึกษาปริญญาโทบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นาย นาง นางสาว

ตำแหน่งหน้าที่

สถานที่ทำงาน

วัน/เดือน/ปี/เวลา วันที่.....เดือน.....พ.ศ.เวลา.....

ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 โปรดศึกษาข้อค้นพบและแสดงความคิดเห็นตามลำดับ

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยได้ค้นพบ และแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานว่าท่านมีความคิดเห็นเป็นอย่างไรบ้าง

ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของปัจจัย
การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบของปัจจัยฯ	ความคิดเห็น							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง
1. คุณลักษณะผู้บริหาร								
2. การจัดองค์การ								
3. ทีมงาน								
4. คุณลักษณะครู								
5. แรงจูงใจ								
6. การประเมินผล การปฏิบัติงาน								
7. ประสิทธิภาพการทำงาน								
8. การมีส่วนร่วมของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย								

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ความถูกต้อง

.....

.....

.....

.....

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ต่อ)

ความเหมาะสม

.....

.....

.....

.....

ความเป็นไปได้

.....

.....

.....

.....

ความเป็นประโยชน์

.....

.....

.....

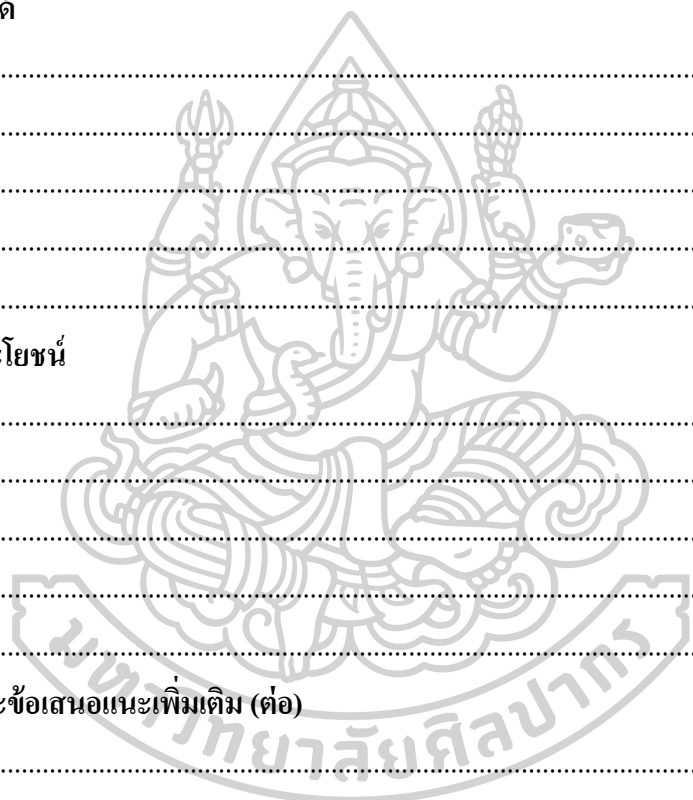
.....

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ต่อ)

.....

.....

.....



ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 8 ปัจจัย โดยแต่ละปัจจัยประกอบด้วย

1. คุณลักษณะผู้บริหาร ตัวแปรคุณลักษณะผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู 2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 4) ผู้บริหารมีเทคนิคในการประสานงานเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 5) ผู้บริหารรู้จักแข็ง จุดบกพร่องของครูและดึงความสามารถของครูออกมาใช้ได้อย่างเหมาะสม 6) ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร 7) ผู้บริหารเชื่อมโยงค่านิยม ความเชื่อและคุณลักษณะของครูให้เป็นแนวทางเดียวกับความเชื่อของสถานศึกษา 8) ผู้บริหารมีความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 9) ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำและใช้รูปแบบความเป็นผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล 10) ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน 11) ผู้บริหารมีทักษะในการวินิจฉัย แก้ไขปัญหา และสะท้อนผล การทำงาน 12) ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม 13) ผู้บริหารให้โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 14) จัดหาทรัพยากรและปัจจัยต่างๆเพื่อช่วยสนับสนุนในการทำงาน 15) ส่งเสริมให้ครูมีความยึดมั่นผูกพันเป็นสมาชิกที่ดีในสถานศึกษา 16) ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษาและแนะนำการปฏิบัติงานให้กับครู 17) เปิดโอกาสให้ครูเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร 18) มีทักษะในการบริหาร งาน 19) ผู้บริหารมีความเป็นพันธมิตรในการปฏิบัติงาน 20) ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์

2. การจัดการองค์กร ตัวแปรการจัดการองค์กร ประกอบด้วย 1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของสถานศึกษาและนำมาประยุกต์ ใช้ได้อย่างเหมาะสม 2) มีการวางแผนและจัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน 3) โครงสร้างการบริหารงานมีการกระจายอำนาจ 4) มีแผนการดำเนินงาน/แผนการนิเทศงาน 5) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนร่วมกัน 6) มีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงาน 7) ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 8) วิเคราะห์ความต้องการและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน 9) การกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 10) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติที่ชัดเจน 11) การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา 12) การกำหนดขอบเขตและการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร 13) วางคนให้เหมาะสมกับงาน

3. ทีมงาน ตัวแปรทีมงาน ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีม 2) คนในทีมมีข้อตกลงหรือพันธะสัญญาาร่วมกัน 3) สร้างทีมงานโดยพิจารณาจากความรู้และทักษะความสามารถของครูที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ 4) ทีมงานมีเป้าหมาย ตัวชี้วัดและระบบข้อมูล

ที่ชัดเจน 5) ใช้เทคนิคการประนีประนอมและทักษะการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในทีมงานที่เหมาะสม 6) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม 7) ทีมงานมีการเจรจาต่อรอง พูดคุยจนได้ข้อสรุปที่ดี 8) ทีมงานทราบแนวทางและมาตรฐานการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน 9) มีการจัดระบบและกระตุ้นการทำงานของทีม 10) ทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงานไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน 11) ทีมงานมีอิสระในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน 12) ให้ความเคารพในการตัดสินใจของทีมงาน

4. คุณลักษณะครู ตัวแปรคุณลักษณะของครู ประกอบด้วย 1) ครูมีเป้าหมายและรู้ถึงความต้องการในชีวิต 2) ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 3) ครูกล้าคิดและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง 4) ครูมีความสามารถในการควบคุมตนเองเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย 5) ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย 6) ครูมีความใฝ่รู้และต้องการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบ 7) ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ปฏิบัติงาน 8) ครูมีทักษะในการฟังและการยอมรับฟังความคิดเห็น 9) ครูมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน

5. แรงจูงใจ ตัวแปรแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) การได้รับการยกย่อง ชมเชย การยอมรับจากผู้บริหาร 2) มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 3) งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความสามารถและมีความหมาย 4) มีบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 5) จัดให้มีสวัสดิการและระบบตอบแทนที่เหมาะสม เท่าเทียม 6) สร้างความเชื่อมั่นและการรับรู้ความสามารถให้กับครูในการปฏิบัติงาน 7) ให้การยอมรับข้อผิดพลาดและร่วมรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอ 2) กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ 3) ประเมินความสามารถของครูจากการเรียนรู้และการพัฒนา 4) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง 5) มีระบบการประเมินผลการทำงานที่หลากหลายเหมาะสม 6) ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงาน

7. ประสิทธิภาพการทำงาน ตัวแปรประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วย 1) ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ตามความสนใจและความสามารถของครู 2) การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วนสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้ 3) มีทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างเพียงพอ 4) ส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

8. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวแปรการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 1) การได้รับการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน 2) ชุมชนให้ความร่วมมือ สนับสนุนและเคารพนับถือครู 3) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย



แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

THE EMPOWERMENT FACTORS FOR TEACHER IN BASIC EDUCATION SCHOOL

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบตัวแปรที่เป็นปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ เป็นครูในสถานศึกษาละ 4 คน ดังนี้
 - 2.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน
 - 2.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ
 - 2.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
 - 2.4 ครูผู้สอน
 3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางฉันทย์สิตา สุรศิษฐ์ชานล

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน ให้นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)

ต่ำกว่า 30 ปี

30 – 35 ปี

36 – 40 ปี

41 – 45 ปี

46 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

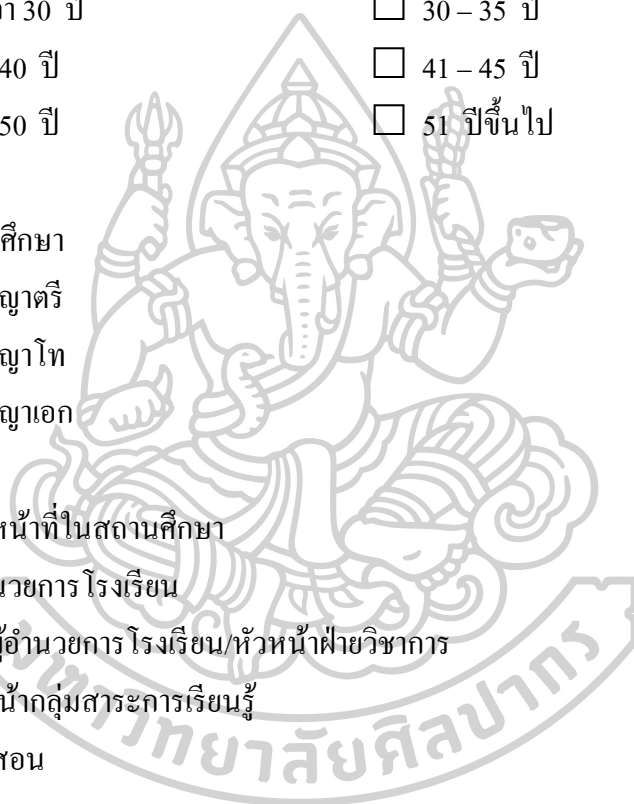
4. ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา

ผู้อำนวยการ โรงเรียน

รองผู้อำนวยการ โรงเรียน/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ครูผู้สอน



- ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษา
- ขั้นพื้นฐาน
- คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่านเพียงคำตอบเดียว โดยพิจารณาดังนี้
- ระดับ 5 หมายถึง มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ มากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ มาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ ปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ น้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
1	ครูพัฒนาและใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2	ครูมีวิธีปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน เป็นไปตามมาตรฐานของงาน					
3	มีการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม					
4	การให้อิสระครูในการทำหน้าที่และปฏิบัติงาน					
5	มีการมอบหมายงานให้ครูตามความรับผิดชอบ					
6	กำหนดขอบเขตงานและการสื่อสารภายในและภายนอกสถานศึกษา					

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
7	การกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
8	จัดหาวิทยากรมาให้ความรู้แก่ทีมงาน					
9	มีการวางแผนระบบควบคุมคุณภาพงาน					
10	มีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานของสถานศึกษา					
11	สถานศึกษามีแผนการดำเนินงาน/แผนการนิเทศงานอย่างเป็นระบบ					
12	โครงสร้างการบริหารงานมีการกระจายอำนาจ					
13	มีการวางแผนและจัดวางโครงสร้างการบริหารงานอย่างชัดเจน					
14	ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
15	มีการวิเคราะห์ความต้องการและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน					
16	หัวหน้างานได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน					
17	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนร่วมกัน					
18	มีการชี้แจง ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม					

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
19	การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา					
20	มีการวางแผนเพื่อจัดวางคนให้เหมาะสมกับงาน					
21	ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ ในสถานศึกษา					
22	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
23	ส่งเสริมการทำงานเพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจใน ผลงานของตน					
24	ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้เหตุผลแก้ไขปัญหาในการ ทำงาน					
25	มีโครงสร้างแบบคาบเกี่ยวเชื่อมโยงภายในสถานศึกษา					
26	มีการวางแผนกำหนดรูปแบบและออกแบบงานที่ ชัดเจน					
27	มีการระบุผลลัพธ์หรือความสำเร็จที่ชัดเจน ยึดและ มุ่งมั่นมาตรฐานความเป็นเลิศในการทำงาน					
28	ครูมีความพึงพอใจต่อการทำงานในสถานศึกษา					
29	ครูเกิดความรัก ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและ สถานศึกษา					
30	ผู้บริหารสร้างความเสมอภาคและให้ความยุติธรรมกับ ครูทุกคนอย่างเท่าเทียม					
31	ประเมินความสามารถของครูจากการเรียนรู้และ การพัฒนางาน					

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
32	มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน					
33	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง					
34	กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้					
35	มีระบบการประเมินผลการทำงานที่หลากหลายเหมาะสม					
36	ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงาน					
37	เปิดโอกาสให้ครูสร้างทางเลือกในการปฏิบัติงาน					
38	ครูมีความใฝ่รู้และต้องการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบ					
39	ครูมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย					
40	ครูมีเป้าหมายและรู้ถึงความต้องการในชีวิต					
41	ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
42	ครูกล้าคิดและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง					
43	ครูมีความสามารถในการควบคุมตนเองเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
44	การให้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานกับครู					
45	สร้างความตระหนักในหน้าที่และการพัฒนางานร่วมกัน					
46	ครูรับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา					
47	มีการออกแบบงานเพื่อเพิ่มคุณค่าของงาน					
48	ผู้บริหารมีเทคนิคในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ					
49	ครูมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
50	ให้โอกาสและอำนาจในการสั่งการตามหน้าที่และงาน ที่รับผิดชอบ					
51	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ ในการปฏิบัติงาน					
52	ครูมีทักษะในการฟังและการยอมรับฟังความคิดเห็น					
53	ครูมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายและองค์กร					
54	เปิดโอกาสให้ครูเลือกทำงานได้อย่างอิสระ					
55	มีการควบคุม กำกับ ติดตามงานและความรับผิดชอบ ของครู					
56	จัดหาบุคลากรและทรัพยากรภายนอกมาช่วยในการ ขับเคลื่อนการทำงานของสถานศึกษา					
57	ผู้บริหารใช้หลักการที่เหมาะสมกับระดับการ เสริมสร้างพลังอำนาจ					
58	จัดให้มีการเตรียมความพร้อมของครูเพื่อให้เกิดการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพ					
59	ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม					
60	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
61	ทีมงานมีเป้าหมาย ตัวชี้วัดและระบบข้อมูลที่ชัดเจน					
62	สร้างทีมงานโดยพิจารณาจากความรู้และทักษะ ความสามารถของครูที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ					
63	ผู้บริหารต้องเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของครู และค้นหาวิธีการตอบสนองความต้องการนั้นๆ					

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
64	ทีมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน					
65	เปิดโอกาสให้แสดงบทบาทการปฏิบัติงานแทนสาย บังคับบัญชา					
66	มีการจัดระบบการทำงานและกระตุนการทำงานของ ทีม					
67	ทีมงานมีอิสระในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน					
68	ให้ความเคารพในการตัดสินใจของทีมงาน					
69	ส่งเสริม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม					
70	ทีมงานทราบแนวทางและมาตรฐานการทำงานไปใน ทิศทางเดียวกัน					
71	จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม					
72	ใช้เทคนิคการประนีประนอมและทักษะการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งภายในทีมงานที่เหมาะสม					
73	คนในทีมมีข้อตกลงหรือพันธะสัญญาร่วมกัน					
74	ทีมงานมีการเจรจาต่อรอง พุคคยจน ได้ข้อสรุปที่ดี					
75	ให้การยอมรับข้อผิดพลาดและร่วมรับผิดชอบผลที่ เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน					
76	สร้างความเชื่อมั่นและการรับรู้ความสามารถให้กับครู ในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
77	มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
78	การได้รับการยกย่อง ชมเชย การยอมรับจากผู้บริหาร					
79	จัดให้มีสวัสดิการและระบบตอบแทนที่เหมาะสม เท่าเทียม					
80	สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
81	งานที่ทำเป็นงานที่ทำด้วยความสามารถและมีความหมาย					
82	กลยุทธ์ในการพัฒนาครูมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของสถานศึกษา					
83	มีการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดใจ					
84	สร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่างๆ					
85	มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย ชัดเจน					
86	มีการวางกฎ ระเบียบที่ชัดเจน ในการปฏิบัติงาน					
87	มีการสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงานอย่างเหมาะสม					
88	ให้โอกาสในการพัฒนาครูอย่างเท่าเทียมกัน					
89	ส่งเสริมให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
90	มีทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างเพียงพอ					
91	ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆตามความสนใจและความสามารถของครู					

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
92	การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วนสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจและปฏิบัติงานได้					
93	มีเครื่องมือวัดความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจ					
94	มีโปรแกรมการให้พนักงานมีส่วนร่วม					
95	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา					
96	การได้รับการยอมรับและรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน					
97	ชุมชนให้ความร่วมมือ สนับสนุนและเคารพนับถือครู					
98	การให้ทักษะความรู้ การเรียนรู้งานกับครูที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ					
99	ผู้บริหารมีความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
100	ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงาน					
101	เปิดโอกาสให้ครูเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร					
102	ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม					
103	ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร					
104	ผู้บริหารมีความเป็นพันธมิตรในการปฏิบัติงาน					
105	จัดหาทรัพยากรและปัจจัยต่างๆเพื่อช่วยสนับสนุนในการทำงาน					
106	มีการสื่อสารสองทางในสถานศึกษา					
107	ผู้บริหารเป็นที่เลื่อมใส คอยให้คำปรึกษาและแนะนำการปฏิบัติงานให้กับครู					
108	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับความสำคัญ				
		5	4	3	2	1
109	ผู้บริหารมีทักษะในการวินิจฉัย แก้ไขปัญหา และ สะท้อนผลการทำงาน					
110	ผู้บริหารเชื่อมโยงค่านิยม ความเชื่อและคุณลักษณะ ของครูให้เป็นแนวทางเดียวกับความเชื่อของ สถานศึกษา					
111	ส่งเสริมให้ครูมีความยึดมั่น ผูกพันเป็นสมาชิกที่ดีใน สถานศึกษา					
112	ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์					
113	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					
114	ผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และ กำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
115	สถานศึกษาจัดช่องทางการสื่อสารอย่างทั่วถึงและเป็น ระบบ					
116	ผู้บริหารให้โอกาสและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					
117	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและใช้รูปแบบความเป็นผู้นำได้ เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคล					
118	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลัง อำนาจให้กับครู					
119	ผู้บริหารรู้จักแข็ง จุดบกพร่องของครูและดึง ความสามารถของครูออกมาใช้ได้เหมาะสม					
120	ผู้บริหารมีเทคนิคในการประสานงานเพื่อนำ สถานศึกษาไปสู่เป้าหมายเดียวกัน					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง



ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

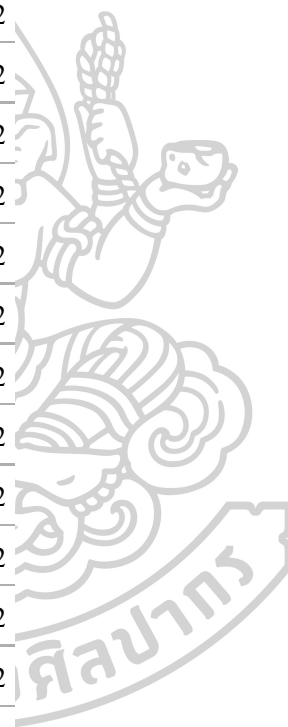
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.985	.985	120

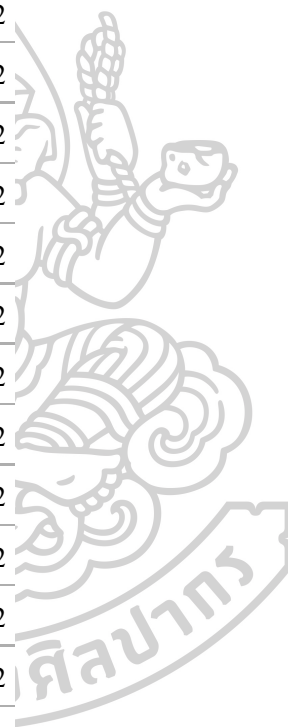
Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
a1	4.1875	.73780	32
a2	4.4688	.62136	32
a3	4.6250	.49187	32
a4	4.4375	.56440	32
a5	4.2813	.58112	32
a6	4.3438	.65300	32
a7	4.3438	.60158	32
a8	4.5000	.50800	32

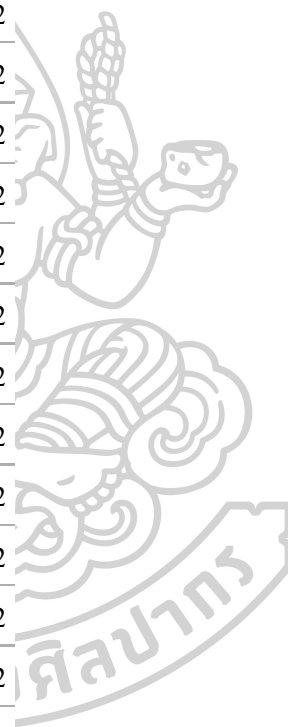
a9	4.4688	.62136	32
a10	4.3438	.65300	32
a11	4.2188	.70639	32
a12	4.4688	.62136	32
a13	4.3750	.55358	32
a14	4.3750	.65991	32
a15	4.4375	.50402	32
a16	4.3438	.65300	32
a17	4.3438	.65300	32
a18	4.3750	.70711	32
a19	4.0000	.80322	32
a20	4.5000	.56796	32
a21	4.5625	.50402	32
a22	4.3750	.70711	32
a23	4.4688	.67127	32
a24	4.3750	.70711	32
a25	4.4688	.56707	32
a26	4.1875	.69270	32
a27	4.3750	.65991	32
a28	4.1875	.82060	32
a29	4.2813	.77186	32
a30	4.3750	.70711	32
a31	4.2813	.72887	32
a32	4.4688	.71772	32
a33	4.5625	.61892	32
a34	4.4063	.49899	32
a35	4.3750	.65991	32
a36	4.4375	.66901	32
a37	4.2813	.72887	32



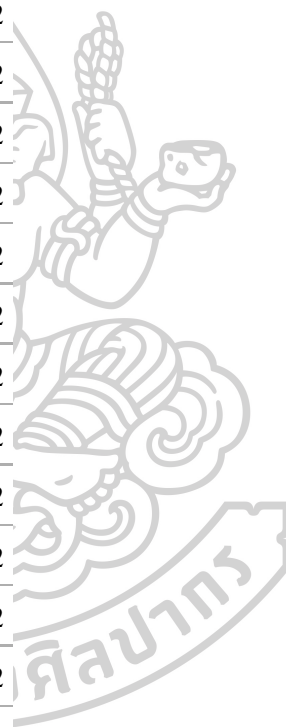
a38	4.4375	.94826	32
a39	4.4375	.71561	32
a40	4.5625	.56440	32
a41	4.4375	.50402	32
a42	4.6563	.48256	32
a43	4.5000	.56796	32
a44	4.5313	.56707	32
a45	4.5313	.67127	32
a46	4.6563	.54532	32
a47	4.7188	.45680	32
a48	4.5625	.50402	32
a49	4.3438	.70066	32
a50	4.5000	.67202	32
a51	4.3750	.49187	32
a52	4.4375	.56440	32
a53	4.4375	.56440	32
a54	4.4063	.66524	32
a55	4.4688	.71772	32
a56	4.4375	.56440	32
a57	4.0938	.53033	32
a58	4.0938	.68906	32
a59	4.1250	.60907	32
a60	4.1250	.70711	32
a61	4.4688	.67127	32
a62	4.5625	.56440	32
a63	4.3750	.60907	32
a64	4.3125	.64446	32
a65	4.4375	.61892	32
a66	4.4063	.61484	32



a67	4.4063	.55992	32
a68	4.3438	.65300	32
a69	4.5313	.56707	32
a70	4.2813	.63421	32
a71	4.3438	.54532	32
a72	4.2188	.60824	32
a73	4.1875	.53506	32
a74	4.2188	.55267	32
a75	4.1875	.53506	32
a76	4.4063	.61484	32
a77	4.1875	.69270	32
a78	4.2188	.75067	32
a79	5.7813	8.82348	32
a80	4.0313	.73985	32
a81	4.2500	.62217	32
a82	4.3438	.78738	32
a83	4.2813	.68318	32
a84	4.2188	.70639	32
a85	4.4688	.56707	32
a86	4.3438	.65300	32
a87	4.0625	.50402	32
a88	4.3125	.59229	32
a89	4.4375	.66901	32
a90	4.4063	.66524	32
a91	4.4688	.62136	32
a92	4.5000	.56796	32
a93	4.2813	.63421	32
a94	4.3438	.60158	32
a95	4.5000	.56796	32



a96	4.5313	.50701	32
a97	4.1250	.70711	32
a98	4.4375	.61892	32
a99	4.3750	.49187	32
a100	4.4063	.55992	32
a101	4.2500	.62217	32
a102	4.5313	.50701	32
a103	4.4375	.50402	32
a104	4.0625	.66901	32
a105	4.0938	.58802	32
a106	4.1250	.70711	32
a107	4.2813	.68318	32
a108	4.3125	.47093	32
a109	4.4063	.49899	32
a110	4.2500	.43994	32
a111	4.3125	.53506	32
a112	4.3750	.55358	32
a113	4.5000	.50800	32
a114	4.4375	.56440	32
a115	4.5313	.50701	32
a116	4.0938	.85607	32
a117	4.2813	.77186	32
a118	4.3438	.74528	32
a119	4.1875	.69270	32
a120	4.3438	.60158	32



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางรัชต์ลิตา สุรศิษฐ์ชานล
วัน เดือน ปี เกิด	23 กรกฎาคม 2512
สถานที่เกิด	จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2534 สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.) วิชาเอก ศึกษาศาสตร์-เกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2552 สำเร็จการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) วิชาเอก การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี พ.ศ. 2555 ศึกษาต่อระดับปรัชญาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	60/2 ถนนสุขจิต ตำบลเกาะหลัก อำเภอเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77000 มือถือ 08-9205-7166 e-mail : fa-sarin@hotmail.com

