

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา



นางสุมาลี สุธิกุล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)

are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MANAGEMENT STRATEGIES TO ENHANCE TEACHER EMPOWERMENT  
IN ELEMENTARY SCHOOLS

Mrs. Sumalee Suteekul



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management, and Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2014  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูใน โรงเรียนประถมศึกษา
โดย	นางสุมาลี สุธีกุล
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษภูบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.สมเกียรติ ขอบผล)

สุมาลี สุธีกุล : กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา (MANAGEMENT STRATEGIES TO ENHANCE TEACHER EMPOWERMENT IN ELEMENTARY SCHOOLS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร.พทธี ศิริบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: อ. ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์, 218 หน้า.

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 395 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  และการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล (4.0641 และ 4.0249 ตามลำดับ) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล (4.5159 และ 4.5019 ตามลำดับ) 2) จุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ส่วนจุดอ่อน คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล โอกาสของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา คือ นโยบายของรัฐ และสภาพเทคโนโลยี ส่วนภาวะคุกคาม คือ สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม 3) กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มี 2 กลยุทธ์หลัก คือ (1) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล และ (2) เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ ลายมือชื่อนิสิต .....

ทางการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

ปีการศึกษา 2557

# # 5384475027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: EMPOWERMENT OF TEACHERS / MANAGEMENT STRATEGIES TO ENHANCE TEACHER EMPOWERMENT

SUMALEE SUTEEKUL: MANAGEMENT STRATEGIES TO ENHANCE TEACHER EMPOWERMENT IN ELEMENTARY SCHOOLS. ADVISOR: PROF.PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR: WALAIPORN SIRIPIROM, Ph.D., pp.

The objectives of this research were 1) to study the current and desirable state of the management to enhance teacher empowerment in elementary schools 2) to analyze strengths, weaknesses, opportunities and threats of the management to enhance teacher empowerment in elementary schools and 3) to develop management strategies for enhancing teacher empowerment in elementary schools. The study was mixed method research. The samples were 395 elementary schools. The instruments used in this study were the questionnaire and the strategic evaluation form of feasibility and appropriateness. The data were analyzed by frequency , percentage , average , standard deviation,  $PNI_{Modified}$  and content analysis.

The results showed that 1) The current state of the management to enhance overall teacher empowerment in elementary schools were at the high level. The empowerment of individual was higher than the group empowerment (4.0641 and 4.0249 respectively). The desirable state of the management to enhance overall teacher empowerment in elementary schools were at the highest level. The empowerment of individual was higher than the group empowerment (4.5159 and 4.5019 respectively). 2) The strengths of the management to enhance the empowerment of teacher in elementary schools was the empowerment of individuals. The weaknesses of the management to enhance the empowerment of teacher in elementary schools was the empowerment of group. Opportunity for the management to enhance the empowerment of teachers in elementary schools was government policy and technology, the threat of the management to enhance the empowerment of teachers in elementary schools was the economic and society. 3) The management strategies to enhance the empowerment of teachers in elementary schools were (1) Enrich the strengths and opportunities, coupled with the reduction of weaknesses and prevention of threats to individual empowerment (2) Enrich the opportunities coupled with the reduction of weaknesses and prevention of threats to group empowerment.

Department: Educational Policy, Student's Signature .....

Management, 218 Leadership Advisor's Signature .....

Co-Advisor's Signature .....

Field of Study: Educational Administration

Academic Year: 2014

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความสามารถและเอาใจใส่อย่างดียิ่งของ ศาสตราจารย์ ดร. พฤทธิ ศิริบริรักษ์ พิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งกรุณาให้คำปรึกษาและคำแนะนำอันมีคุณค่ายิ่งตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย รวมทั้งเสียสละเวลาให้ความช่วยเหลือปรับปรุงและแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ดร.สมเกียรติ ขอบผล กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง จนทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งต่อผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย ผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ตรวจสอบร่างกลยุทธ์ และเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ ศิษย์เก่า นิสิตปัจจุบันและเจ้าหน้าที่สาขาวิชาบริหารการศึกษาที่ให้กำลังใจและมีส่วนช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนทุนจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

คุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขออุทิศเพื่อบุชาพระคุณ คุณพ่อสนั่น ขุนจันดี (ผู้ล่วงลับ) และคุณแม่จรรยา ขุนจันดี ที่กรุณามอบความดีความงามในการดำเนินชีวิตที่มีคุณค่าและโอกาสทางการศึกษาอย่างหาที่สุดมิได้ ตลอดจนบูรพาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนในการทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมาโดยตลอด

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัวสุธีกุล ที่ช่วยเหลือดูแลครอบครัวด้วยดีเสมอมา โดยเฉพาะสามี และลูกๆ ผู้เป็นที่รักทั้งสองคน ที่เป็นแรงใจและเป็นกำลังใจจนทำให้มีวันนี้ และขอขอบคุณพี่ชาย พี่สาว หลานทุกคน ตลอดจนพี่ๆ น้องๆ เพื่อนร่วมงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทุกท่าน ที่มีความปรารถนาดี และเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งตลอดมา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย.....	1
1.2 คำถามการวิจัย .....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
1.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ .....	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	7
1.6 ขอบเขตการวิจัย .....	10
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ .....	12
2.1.1 ความเป็นมาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ .....	12
2.1.2 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	13
2.1.3 วิวัฒนาการการศึกษาแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	17
2.1.4 องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน .....	24
2.1.5 หลักการและเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน .....	28
2.1.6 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน .....	33

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา.....	39
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ.....	46
2.3.1 ความหมายของการบริหารวิชาการ.....	46
2.3.2 แนวคิดของการบริหารวิชาการ.....	47
2.3.3 ความสำคัญของการบริหารวิชาการ.....	48
2.3.4 หลักการบริหารวิชาการ.....	48
2.3.5 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ.....	49
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	54
2.4.1 ความหมายของกลยุทธ์ (strategies).....	54
2.4.2 ลำดับของกลยุทธ์ (hierarchy of strategy).....	56
2.4.3 การพัฒนากลยุทธ์.....	58
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	73
2.5.1 งานวิจัยภายในประเทศ.....	73
2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	79
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	82
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	82
3.2 ขั้นตอนการวิจัย.....	82
3.2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา.....	84
3.2.2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา.....	90
3.2.3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา..	91
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95



4.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูใน โรงเรียนประถมศึกษา.....	96
4.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา.....	108
4.3 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา .....	114
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	140
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	140
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	143
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	147
รายการอ้างอิง.....	150
ภาคผนวก.....	151
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	152
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	174
ภาคผนวก ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	205
ภาคผนวก ง หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	212
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	218

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	สรุปนิยามความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ .....	15
ตารางที่ 2	สรุปวิวัฒนาการของแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ .....	24
ตารางที่ 3	สังเคราะห์หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ .....	31
ตารางที่ 4	สังเคราะห์กรอบแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการวิจัย .....	38
ตารางที่ 5	วิเคราะห์กระบวนการบริหาร .....	42
ตารางที่ 6	สังเคราะห์กระบวนการบริหาร .....	43
ตารางที่ 7	TOWS Matrix สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ .....	71
ตารางที่ 8	จำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา .....	86
ตารางที่ 9	จำแนกผู้ทรงคุณวุฒิตามความเชี่ยวชาญ .....	88
ตารางที่ 10	จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนของกลุ่มตัวอย่าง .....	97
ตารางที่ 11	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษา .....	98
ตารางที่ 12	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	99
ตารางที่ 13	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม .....	100
ตารางที่ 14	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล .....	102
ตารางที่ 15	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล .....	104
ตารางที่ 16	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	106

<p><b>ตารางที่ 17</b> การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ในภาพรวม.....</p>	<p>110</p>
<p><b>ตารางที่ 18</b> การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวม.....</p>	<p>112</p>
<p><b>ตารางที่ 19</b> SWOT Matrix การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา .....</p>	<p>115</p>
<p><b>ตารางที่ 20</b> SO / ST / WO / WT การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล.....</p>	<p>117</p>
<p><b>ตารางที่ 21</b> WO / WT การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา.....</p>	<p>118</p>
<p><b>ตารางที่ 22</b> ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา .....</p>	<p>120</p>
<p><b>ตารางที่ 23</b> ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1.....</p>	<p>121</p>
<p><b>ตารางที่ 24</b> สถานภาพของผู้ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 .....</p>	<p>123</p>
<p><b>ตารางที่ 25</b> ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์หลัก /กลยุทธ์รองของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 .</p>	<p>124</p>
<p><b>ตารางที่ 26</b> ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 .....</p>	<p>125</p>
<p><b>ตารางที่ 27</b> ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2.....</p>	<p>130</p>
<p><b>ตารางที่ 28</b> กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับสมบูรณ์.....</p>	<p>136</p>

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 9

แผนภาพที่ 2 การเปรียบเทียบลำดับชั้นความต้องการของ Maslow กับการเสริมสร้างพลังอำนาจ..... 20

แผนภาพที่ 3 แบบจำลองการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ Vogt & Murrell (1990) ..... 34

แผนภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 83



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของบุคคล องค์กร และชุมชน กล่าวคือ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคล องค์กรหรือชุมชนมีความสามารถจัดการชีวิตของตน (Gibson, 1991; Hawks, 1992) บุคคลจะมีความตระหนักรู้ในคุณค่าและความสามารถทั้งของตนเองและผู้อื่น การเสริมสร้างพลังอำนาจจะส่งผลให้บุคคลรับรู้ศักยภาพของตนและพัฒนาความสามารถของตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการพัฒนา งาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีภาวะผู้นำ มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขเมื่ออยู่ในสถานที่ทำงาน มีความรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง มีอิสระ และรู้สึกถึงความรับผิดชอบ การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นกระบวนการสร้างแรงเสริม (synergistic paradigm) ให้บุคคลมีความสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น ความรู้สึก ได้ เรียนรู้การทำงาน และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน จึงนับเป็นกระบวนการในการสนับสนุนช่วยเหลือและใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Gibson, 1991) ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวม เช่น การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคของการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรงและร่วมใจในการปฏิบัติงาน สามารถส่งเสริม พัฒนาและขยายเครือข่ายในวิชาชีพได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น (Tebbitt, 1993) นอกจากนี้ การเสริมสร้างพลังอำนาจยังส่งผลให้เป็นบุคคลเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม มีการช่วยเหลือเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน และสามารถดึงศักยภาพของตนเองไปสู่การทำงานได้เต็มศักยภาพ (Hawks, 1992)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อม องค์กร โดยการให้อำนาจและให้โอกาสแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพของตน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับที่องค์กรต้องการออกมา จนสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากในทุกองค์กร ทั้งนี้เพราะในการทำงานไม่ว่าหน่วยงานใดก็ตาม สิ่งสำคัญของทุกหน่วยงานคือ ให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถ ใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ (อติพร ทองหล่อ, 2546) ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจ จึงมีความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาบุคคลทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ

ในปัจจุบัน การบริหารองค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องบริหารจัดการเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้กับครูซึ่งเป็นที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะครูจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษา ครูจะเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกให้ผู้เรียน จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) การที่ครูจะทำหน้าที่ได้อย่างเข้มแข็ง เกิดประสิทธิผล ครูต้องมีพลังอำนาจการทำงานในตนเอง สามารถพัฒนาทักษะความสามารถของตนได้อย่างเต็มศักยภาพและมีเป้าหมาย โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินชีวิต ตลอดจนสภาพสังคมและการเมือง สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการสร้างภูมิปัญญาอันแข็งแกร่งให้แก่เด็กนับล้านๆ คน ให้เป็นกำลังที่มีความสามารถในการพิจารณาและเลือกสรรสิ่งที่ดีให้แก่ตนเอง ครอบครัวและสังคมไทย (อมรวิรัช นาคทรพรพ, 2542) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า พันธกิจที่ยิ่งใหญ่นี้เป็นสิ่งบ่งชี้ว่า ครูต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานจากผู้บริหารโรงเรียน

จากการศึกษางานวิจัยพบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูหลายประการ ทั้งทางด้านบุคคล องค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวกำหนด (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990) เช่น บรรยากาศภายในโรงเรียน การสนับสนุนทางสังคมและพฤติกรรมของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับพลังอำนาจการทำงานของครู (Sweetland & Hoy, 2000) นอกจากนี้ Conger and Kanungo (1988) ได้ทำการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่แสดงต่อพนักงาน ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีโจทย์สำคัญที่ต้องได้รับคำตอบที่มีความหมายและความชัดเจนว่า ทำอย่างไรจึงจะบริหารจัดการให้ครูเกิดพลังอำนาจในการทำงาน หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานไปใช้ในสถานศึกษา จะทำให้ครูเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานและควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง ช่วยให้ครูมีความมั่นใจและพึ่งตนเองได้มากขึ้น มีความกระตือรือร้น มีกำลังใจ มุ่งมั่น สู้งาน สำนึกในหน้าที่ มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการทำงานด้วยตนเอง สามารถทำงานตามลำพังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีลักษณะเป็นทีม สร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเชื่อถือได้ สามารถตัดสินใจได้เมื่อถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจ รักการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่มาสร้างกระบวนการปรับปรุงหรือพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีความผูกพันกับงานและยึดมั่นในองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในต่างประเทศได้มีการศึกษา วิจัย พัฒนารูปแบบ สร้างองค์ความรู้ และนำการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูไปปฏิบัติกันอย่างกว้างขวาง แต่สำหรับการศึกษาในประเทศไทย พบว่า มีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูมาใช้ค่อนข้างน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ามีปัจจัยที่

เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ได้แก่ (1) ปรัชญาการบริหารการศึกษาของไทยที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับงานนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างใกล้ชิดใช้อำนาจในการบริหาร โดยการบังคับ ลงโทษ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัวและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะนายกับลูกน้อง การตัดสินใจสั่งการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ การบริหารงานบุคคลในองค์การยังให้ความสำคัญกับแนวคิดที่ว่า การพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเสียเวลา (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2551) นอกจากนี้ยังพบว่า นโยบายการบริหารการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเมื่อเปลี่ยนตัวผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ ประกอบกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นระบบราชการแบบเก่า ที่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด ค่านิยมระบบอาวุโส ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดแนวปฏิบัติเดิมๆ โดยยังมีการบังคับบัญชาจากส่วนกลางที่มีการสั่งการที่ขัดกับหลักการกระจายอำนาจ การบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาไม่มีอำนาจในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง การสรรหา การคัดเลือก การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ยังขึ้นอยู่กับเขตพื้นที่การศึกษา การติดต่อประสานงานไม่คล่องตัว มีวัฒนธรรมการทำงานแบบเฉื่อยชา บุคลากรในองค์การยังไม่ได้ร่วมคิดค้นกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การให้ก้าวทันต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง ปล่อยให้องค์การเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่มีการร่วมกันคิดหาแนวทางการแก้ไขปัญหาหารือร่วมกัน (วิทยากร เชียงกูล, 2550)

(2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารยังใช้อำนาจในการบังคับบัญชา ยึดถือความคิดของตนเองเป็นหลัก ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง ไม่ใส่ใจในการแสวงหาความรู้ให้ก้าวทันวิทยาการใหม่ๆ ขาดทักษะการบริหาร ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้มุมมองหรือความคิดเห็นของตนเอง มีอคติ และไม่มีความยุติธรรม(สมเกียรติ ศรีลัมพ์, 2547) และ

(3) ความไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งพบว่า ยังมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานที่คอยหาโอกาสหลีกเลี่ยงงาน ไม่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย แต่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อได้รับการจูงใจด้วยผลตอบแทนหรือสิ่งที่ต้องการตามที่ตนเองคาดหวังไว้ เช่น ทำงานดีเมื่อใกล้ถึงเวลาพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน (รุ่ง แก้วแดง, 2544)

นอกจากนี้ ยังพบปัญหาอุปสรรคสำคัญอย่างยิ่งของการจัดการศึกษาระดับพื้นฐาน คือ ครูได้รับการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน ครูมีภาระงานเกินกำลังความสามารถ หรือชอบที่จะทำงานตามลำพังมากกว่าทำงานเป็นทีม บางกรณี ครูไม่ได้รับการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างแท้จริง ขาดการสนับสนุนปัจจัย เทคโนโลยี ทรัพยากร ขาดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และความสามารถที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว จึงส่งผลกระทบต่อพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของครู (สมชาย บุญศิริภัสสร, 2545) โดยเฉพาะครูในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งใน

ปัจจุบันพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ จำนวน 14,746 แห่งที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 51.45 ของโรงเรียนทั้งหมด (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2556) มีปัญหาการขาดแคลนครู เนื่องจากครูโรงเรียนขนาดเล็กขอย้ายออกจากพื้นที่โดยการขอไปช่วยราชการ การโยกย้ายปกติประจำปี และจากการที่มีโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดที่การดำเนินการช่วงแรกไม่มีการคืนอัตรากำลังมาให้ โรงเรียนประถมศึกษาจึงขาดครูผู้สอนเป็นจำนวนมาก บางโรงเรียนมีครูคนเดียวต้องสอนครบทุกชั้นทุกวิชา หรือครู 1 คน ต้องสอนหลายชั้น หรือหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ และกอปรกับโรงเรียนต้องมีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากต้นสังกัดและหน่วยงานภายนอกเป็นจำนวนมาก จึงส่งผลกระทบต่อคุณภาพเด็กและการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้โอกาสที่เด็กจะได้เรียนรู้หรือได้รับการพัฒนาด้านต่างๆ อย่างเต็มศักยภาพย่อมเป็นไปได้น้อย ดังนั้นจึงส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตกต่ำลง ซึ่งจากการศึกษาผลการทดสอบจากสถาบันการทดสอบทางการศึกษา (สทศ.) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2554 -2555 ที่ผ่านมา พบว่า ภาพรวมคะแนนเฉลี่ยของนักเรียนทั่วประเทศจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) มีคะแนนเฉลี่ยทุกวิชาต่ำหมด และจากผลการประเมินระดับนานาชาติของ PISA ที่พบว่าระดับความสามารถของเด็กไทยต่ำกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของนานาชาติก็ยิ่งเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่าคุณภาพการศึกษาของเด็กไทยจึงเป็นปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนยิ่ง

จากข้อมูลผลการทดสอบระดับชาติดังกล่าว เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าคุณภาพการศึกษาของเด็กไทยกำลังตกต่ำลง ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารวิชาการของโรงเรียน ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนของโรงเรียนให้สอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการบุคคลของสังคม (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, 2554) และขยายผลไปสู่การดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” โดยผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาครูให้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของเด็กไทยให้มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติ

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการโดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในด้านการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู โดยใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ให้ครูเกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในตน มีความตระหนักในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนของนักเรียนให้เป็นที่พึงพอใจที่จะทำให้ครูมีพลังอำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น แต่จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลัง



อำนาจ การสร้างองค์ความรู้ และการศึกษาปัจจัยในการเสริมสร้างพลังอำนาจ แต่ยังไม่มีการศึกษาวิจัย เรื่องกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลของการวิจัยจะมีคุณค่าต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา และยังเป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นอย่างไร
2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความเหมาะสมควรมีลักษณะเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

## 1.4 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

**กลยุทธ์การบริหาร** หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการบริหารวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้าน 1) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 2) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 3) การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน และ 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

**การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู** หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของครูในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล

**การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาความสามารถของครูเป็นรายบุคคลเพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย 1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ 2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน 3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

**การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการพัฒนาความสามารถของครูเป็นกลุ่ม เพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร 2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร และ 3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันในองค์กร

**การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ** หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้อิสระทางการคิด การตัดสินใจ การริเริ่มทำสิ่งใหม่ ได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสริมสร้างให้บุคลากรครูรู้สึกว่าคุณค่า มีความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ เชื่อมั่นว่าตนมีความสามารถ มีความเชื่อมั่นในการทำงาน และยอมรับในผลงาน

**การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน** หมายถึง การที่ผู้บริหารให้อำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของครูแต่ละคนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ กำหนดความรับผิดชอบของงานที่ครูต้องทำอย่างชัดเจนและส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และให้ออกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

**การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การที่ผู้บริหารเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูแต่ละคน โดยการเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้และแสดงความสามารถตามศักยภาพของครูได้อย่างเต็มที่ มีการพัฒนาสมรรถนะในตนเอง พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความคิด พัฒนาความสามารถในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า ให้ออกาสเรียนรู้พัฒนาทักษะใหม่ๆ มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง ได้รับข้อมูลสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงาน ให้แรงจูงใจให้เกิดพลังในการทำงาน สนับสนุนการปฏิบัติให้บรรลุผล และส่งเสริมให้ครูมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความเพียรพยายาม ความตั้งใจจริงในการปฏิบัติหน้าที่

**การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร** หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในกลุ่มครู ส่งเสริมให้ครูมีการบริหารจัดการตนเองของบุคคล ทีมงาน และระหว่างกลุ่ม เพื่อเสริมพลังในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร สร้างเครือข่ายในการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมาย แบบแผนวิธีการ

ทำงานร่วมกัน มีการจัดโครงสร้างและบรรยากาศความร่วมมือให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน มีการจัดระบบโครงสร้างองค์กร กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติ และการจัดการสภาวะแวดล้อมที่เหมาะสมในโรงเรียน

**การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร** หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีการผลิตผลงานทางด้านวิชาการที่มีคุณภาพ ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีการจัดหาทรัพยากรเพื่อให้งานสำเร็จ และสนับสนุนงบประมาณซึ่งจะส่งผลให้ครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน** หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติ และการตัดสินใจในที่ทำงาน หรือในงานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกให้ครูเห็นถึงการแบ่งปันความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมในองค์กร ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีโอกาสได้เรียนรู้การทำงานและการแก้ปัญหาาร่วมกับผู้บริหาร มีอิสระในการทำงาน มีโอกาสและมีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ มีการควบคุมและตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง

**การบริหารโรงเรียน** หมายถึง การดำเนินการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงาน โดยใช้ 1) การวางแผน (Planning) 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และ 3) การประเมินผล (Evaluation) เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้

**ครู** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ทำหน้าที่การสอนนักเรียน และปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

**โรงเรียนประถมศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

## 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

**1.5.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)** ใช้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Vogt and Murrell (1990) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยแบ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครู ได้ดังนี้

**(1) การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล** ประกอบด้วย 1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ 2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ ดำเนินงาน 3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

**(2) การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล** ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างบรรยากาศ การทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร 2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร 3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน

**1.5.2 การบริหารวิชาการ** ใช้กรอบแนวคิดการบริหารวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม กฎกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2550 ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 2) การจัด การเรียนการสอนในสถานศึกษา 3) การวัดผลประเมินผลและดำเนินเทียบโอนผลการเรียน และ 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

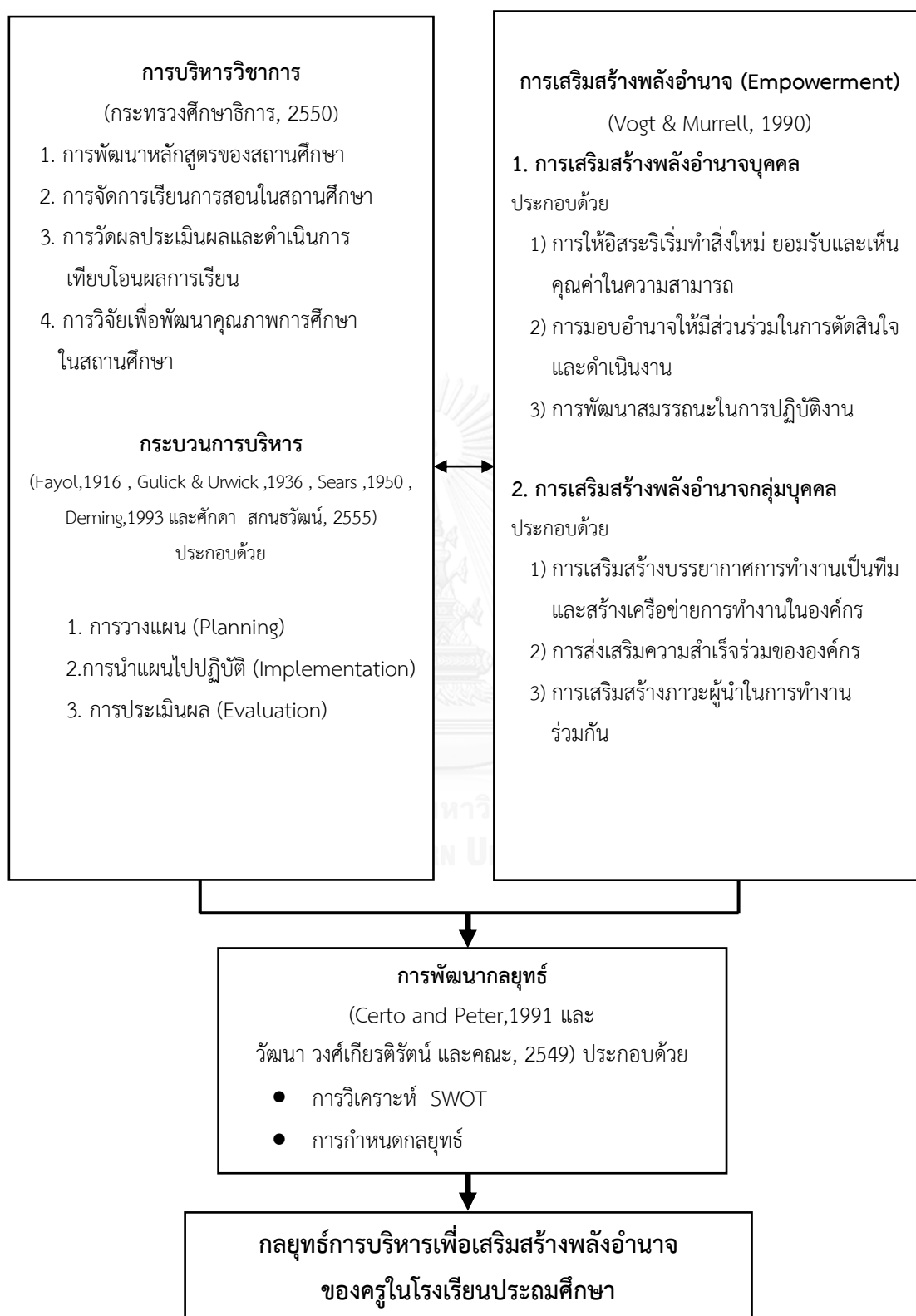
**1.5.3 กระบวนการบริหาร** ใช้แนวคิดการบริหารของ Fayol (1916) ,Gulick and Urwick (1937) , Sears (1950), Deming (1993) และ คักดา สกนธวัฒน์ (2555) ที่ได้สังเคราะห์แนวคิด การบริหารองค์การ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และ 3) การประเมินผล (Evaluation)

**1.5.4 การพัฒนากลยุทธ์** ใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Certo and Peter (1991) และวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549) มาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ซึ่งเป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่ เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

- 1) การวิเคราะห์ S W O T โดยใช้ค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub>
- 2) การร่างกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix
- 3) การปรับปรุงกลยุทธ์ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการศึกษา (Stakeholders) เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจ กระบวนการ บริหาร การบริหารวิชาการ และการพัฒนากลยุทธ์ สรุปลงเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

## แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## 1.6 ขอบเขตการวิจัย

### 1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในงานบริหารวิชาการ ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยยึดกรอบแนวคิดการบริหารวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2550 ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 2) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 3) การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน และ 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

### 1.6.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 28,566 โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ทั่วประเทศ

### 1.6.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ปีการศึกษา 2556

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 หน่วยงานในระดับนโยบาย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกแห่ง จะได้รับประโยชน์จากการวิจัย ดังนี้

(1) จะได้องค์ความรู้ใหม่ คือ กลยุทธ์การบริหารเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานทางการศึกษาในสังกัดให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย

(2) สามารถนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทางการศึกษาให้กับผู้บริหารการศึกษาทุกระดับในสังกัดต่อไป

1.7.2 หน่วยงานในระดับปฏิบัติ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา จะได้รับประโยชน์จากการศึกษา ดังนี้

(1) ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา สามารถนำกลยุทธ์การบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูไปเป็นแนวทางในการจัดทำหรือปรับปรุงแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มีพลังอำนาจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

(2) ครูโรงเรียนประถมศึกษา จะได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(3) นักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา จะได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านวิชาการ และสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

1.7.3 หน่วยงานทางวิชาการ ได้แก่ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์จะได้นำผลการวิจัยไปเพิ่มสถานะทางวิชาการในเรื่องการบริหารงานบุคคล และการต่อยอดงานวิจัยโดยใช้แนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กว้างขวางต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
  - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ
  - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
  - 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
    - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- มีรายละเอียด มีดังนี้

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

##### 2.1.1 ความเป็นมาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีผู้ให้ความสนใจอย่างกว้างขวางในวงการจิตวิทยา การเมือง และด้านจริยธรรม โดยเริ่มต้นจากแนวคิดทางสังคมวิทยาที่ใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งทางวัฒนธรรม ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และความด้อยโอกาสหรือการเหยียดผิว เป็นต้น จึงมีการนำแนวคิดนี้มาเชื่อมโยงกับแนวทางการพัฒนาสังคม และถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนา ซึ่งมีการนำมาใช้อย่างกว้างขวางในสถานการณ์ที่หลากหลาย เช่น การเคลื่อนไหวของกลุ่มสตรี กลุ่มรกร่วมเพศ การส่งเสริมสุขภาพบุคคลและชุมชน การเสริมสร้างพลังงานในผู้ป่วยโรคเอดส์ กลุ่มนักศึกษา ตลอดจนการศึกษาและการพยาบาล เป็นต้น (Gibson, 1991)

แต่ในปัจจุบัน การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นแนวคิดที่กล่าวถึงอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร เพราะเป็นแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจในการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่ได้รับความสนใจ (Scott & Jaffe, 1994) โดยเริ่มจากทฤษฎี Y (Theory Y) ของ Douglas Mc. Gregor ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Kinlaw, 1995) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรและบุคลากรในองค์กร ได้แก่ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาคุณภาพงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นต้น และได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในศตวรรษที่ 21 เป็นอย่างยิ่ง



เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรมีแรงกดดันมากระทบอย่างมากทั้งจากภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร เช่น ผู้บริโภคคำนึงถึงคุณภาพบริหารมากขึ้น แหล่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นต้น และแรงกดดันจากภายในองค์กร เช่น ความรู้สึกเบื่อหน่ายของบุคลากร ความคับข้องใจในการทำงานที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและข้อบังคับมาก (Scott & Jaffe, 1994) ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นทั่วทุกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรราชการซึ่งเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ที่สุด มีโครงสร้างที่ทื่อทะทึงที่ถูกรับว่าปรับเปลี่ยนได้ยาก แต่ก็เป็้องค์กรที่ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด (รุ่ง แก้วแดง, 2538) แนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจึงได้รับการยอมรับจากผู้บริหารองค์กรว่าสามารถทำให้การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและพัฒนาองค์กรเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ (Kinlaw, 1995) และเป็นแนวคิดที่สำคัญ เพราะเป็นการพัฒนาศักยภาพบุคคลให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลผลิตขององค์กร สร้างความรัก และยึดมั่นผูกพันต่อหน่วยงานของตนเอง และการใช้เทคนิคการเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล จะนำไปสู่คุณค่าแห่งตน รู้สึกรว่าตนเองมีประโยชน์ มีคุณค่า ช่วยให้บุคคลมีความแข็งแกร่ง เข้าใจชีวิต เข้าใจเศรษฐกิจและสังคมได้ดี ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ดีมีความสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ (อรพรรณ ลือบุญธวัชชัย , 2553)

### 2.1.2 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลัง (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อนและกว้างขวาง มีขอบเขตครอบคลุมทั้งด้านจิตสังคม (Psychosocial) การเมือง (Political) และจริยธรรม (Ethical) อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานแนวคิดทางสังคม และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในหลากหลายสถานการณ์ทั้งในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาบุคคล การพัฒนาชุมชน การปรับปรุงคุณภาพชีวิต ก่อให้เกิดความเสมอภาคในสังคม (Wallerstein & Bernstein, 1988) เช่น การเรียกร้องสิทธิอันชอบธรรม การเคลื่อนไหวของกลุ่มสตรี การเคลื่อนไหวต่อต้านอำนาจมืด การเสริมสร้างพลังแก่ผู้ป่วย ผู้ติดเชื้อเอดส์ นักศึกษา วัยรุ่น ครู พยาบาล เป็นต้น (Gibson, 1991)

คำว่า Empowerment มาจากรากคำศัพท์ว่า Power ดังนั้นจึงควรที่จะมีการศึกษาความหมายของคำว่า Power ก่อน และจากพจนานุกรมของออกฟอร์ด (Oxford dictionary) ได้ให้ความหมายของคำว่า Power ซึ่งเป็นคำดั้งเดิมในภาษาละตินและฝรั่งเศสที่มีความหมายว่า “มีความสามารถ” (to be able) “มีความสามารถที่จะกระทำหรือปฏิบัติ” ดังนั้น คำว่า Power จึงมีความหมายว่า “สามารถ”

**จึงสรุปได้ว่า** การเสริมสร้างพลัง หมายถึง กระบวนการในการกระจายอำนาจให้กับบุคคลในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารงาน มีโอกาสเลือกและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ และมีความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ยังพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ (Kieffer, 1983) ดังนั้น ความหมายของการเสริมสร้างพลัง จึงมีความหมายแตกต่างกันไป เมื่อนำไปใช้ในกลุ่มบุคคลและบริบท (Context) ที่แตกต่างกัน โดยผู้วิจัยได้สรุปดังนี้



**ตารางที่ 1** สรุปนิยามความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คำนิยาม	ความหมาย	แหล่งอ้างอิง
1. พัฒนาบุคคล/ความสามารถ	<p>1. กระบวนการที่ทำให้บุคคลสามารถใช้อำนาจกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว และสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง</p> <p>2. กระบวนการของการปรับเปลี่ยนและพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วม และความสามารถของบุคคลในการจัดการกับสถานะแวดล้อมต่างๆ โดยตัดสินใจด้วยตนเอง</p> <p>3. การช่วยให้ผู้อื่นมีความสามารถที่จะจัดการกับชีวิตของตนเอง เป็นการยินยอมให้ผู้อื่นได้เติบโตและพัฒนาความสามารถ</p> <p>4. การสนับสนุนหรือให้ทรัพยากรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และเพิ่มความรู้สึกเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าของตนเอง</p> <p>5. การเพิ่มความสามารถที่จะกระทำการใดๆ ให้สำเร็จ ลุล่วง โดยมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้าง และร่วมมือกันทำงาน</p> <p>6. การพัฒนาและการเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ สามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้</p> <p>7. การช่วยให้ผู้อื่นมีความรู้สึกมั่นคง มั่นใจในตนเองและในงาน สามารถตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้</p> <p>8. การพัฒนาทักษะความสามารถของตนไปในทิศทางที่ดีขึ้น และตระหนักถึงความมีคุณค่าแห่งตน กำหนดเป้าหมายร่วมกัน สร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้น</p>	<p>Kieffer (1983)</p> <p>Nelson (1988)</p> <p>(Gibson, 1991)</p> <p>Chandler (1992)</p> <p>Beck (1992)</p>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

คำนิยาม	ความหมาย	แหล่งอ้างอิง
2. พัฒนาคุณภาพชีวิต	<p>1. การเพิ่มพูนความรู้สึกลำบากในคุณค่าของตนเอง และการสร้างประสิทธิภาพของตนเองในการทำกิจกรรมต่างๆ หรือเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมในแต่ละบุคคล ตลอดจนปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อมด้วย</p> <p>2. กระบวนการพัฒนาชีวิตของผู้ที่ไม่มีอำนาจให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในตนเอง มีความรู้สึกมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ และรู้สึกชีวิตมีคุณค่า</p>	<p>Wallerstein and Bernstein (1988)</p> <p>Clifford (1992)</p>
3. การเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม	<p>1. การสร้างสิ่งแวดล้อม ซึ่งช่วยให้คนในองค์กรได้รับอำนาจ เพื่อสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ</p> <p>2. การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายการปกครองในองค์กร มีการควบคุม ดูแลองค์กรโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้ร่วมงาน บุคลากรมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง และบุคลากรจะรู้สึกยึดมั่นในองค์กร โดยไม่มีการบังคับหรือเรียกร้องให้กระทำ ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ร่วมกัน และใช้กลยุทธ์เป็นแนวทางในการบริหารงานขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p>	<p>Becker (1994)</p> <p>Tebbitt (1993)</p>
4. พัฒนาคุณภาพงาน	<p>1. การมอบหมายงาน และการใช้อำนาจในการปฏิบัติการขั้นสูงจะเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของงานและ พัฒนาการตัดสินใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด</p> <p>2. กระบวนการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กร โดยการส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรมีการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานให้มีความรับผิดชอบ ต่อองค์กรร่วมกัน</p>	<p>Stewart (1994)</p> <p>Kinlaw (1995)</p>

**ตารางที่ 1** (ต่อ)

คำนิยาม	ความหมาย	แหล่งอ้างอิง
5. การมีปฏิสัมพันธ์	1. กระบวนการที่ช่วยให้บุคคล ชุมชนหรือองค์กร มีอำนาจในการควบคุมตนเอง มีการสร้างสัมพันธ์ภาพและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยน แบ่งปันในแหล่งประโยชน์ และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน	Rappaport (1987)
	2. กระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างพลังที่แผ่ขยายจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง ทำให้บุคคลนั้นสามารถใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ในการกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเอง และองค์กรให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น	Keller (1986)
	3. การทำงานร่วมกันในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กร มีการตอบสนองความดีความชอบตามผลของการปฏิบัติงาน ให้อำนาจในการตัดสินใจ การอบรมให้ความรู้จะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและปฏิบัติตาม ซึ่งจะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อทิศทาง และการดำเนินงานขององค์กร	Bowen and Lawer (1992)
	4. การถ่ายโอนอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงสู่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร ก่อให้เกิดความรู้สึกท้าทายในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน	Clutterbuck and Kernaghan (1995)

สรุปได้ว่า **การเสริมสร้างพลังอำนาจ** หมายถึง การดำเนินการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในองค์กรให้สามารถพัฒนางานของตนได้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

### 2.1.3 วิวัฒนาการการศึกษาแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

นักทฤษฎีคนแรกเกี่ยวกับแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) คือ Louis E. Rathes ซึ่งได้เขียนทฤษฎี 3 ทฤษฎี เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังขึ้นในปี 1945 คือ ทฤษฎีความต้องการ (Needs Theory) ทฤษฎีคุณค่า (Values Theory) และทฤษฎีความคิด (Thinking theory) ซึ่ง Rathes ได้เขียนไว้ดังนี้

**ทฤษฎีที่ 1 ทฤษฎีความต้องการ (Needs Theory)** ซึ่ง Raths ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดของ Freud และ Dollard โดย Raths ได้เขียนไว้ว่า มนุษย์ต้องการความปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและอารมณ์ และความรู้สึกปลอดภัยจะขึ้นอยู่กับระดับของอารมณ์ที่แตกต่างกันและในส่วนของรูปแบบของผู้นำ จะขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมในการทำงานของผู้ปฏิบัติที่จะสามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากทฤษฎีนี้ครูต้องมีความเข้าใจว่า นักเรียนที่มีความสามารถต่ำจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีความรู้สึกที่ได้รับความปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ (Wassermann, 1991 อ้างถึงใน Crum, 1995)

**ทฤษฎีที่ 2 ทฤษฎีคุณค่า (Values Theory)** ซึ่ง Raths กล่าวว่า ผลของพฤติกรรมกรรมการปรับตัวไม่ดีเกิดจากการขาดคุณค่าหรือการขาดจุดมุ่งหมายของชีวิต และคุณค่าของคนจะเกิดได้จากการมีจุดมุ่งหมายหรือการแสดงพฤติกรรมที่มีคุณค่าของคน (Wassermann, 1991 อ้างถึงใน Crum, 1995)

Raths กล่าวว่า คนจะมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการไม่คิดและการไม่มีประสบการณ์ในการคิดที่ทาคิดต่อกันเป็นเวลานาน ดังนั้นจึงต้องมีการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลเหล่านี้

Margaret Yonemura (1986 อ้างถึงใน Crum, 1995) ได้เน้นกระบวนการเสริมสร้างพลังในแต่ละบุคคล โดยการให้เวลาที่จะมีผลต่อการทำงานของแต่ละบุคคล

**ทฤษฎีที่ 3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความคิด** ซึ่ง Raths ได้รับอิทธิพลจากงานเขียนของ John Dewey ที่กล่าวว่าความรู้สึกสับสนหวังของนักเรียนที่ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเพียงพอเกี่ยวกับพลังทางความคิด เกิดจากการที่ครูและผู้บริหารไม่ได้จัดสภาพแวดล้อมที่อนุญาตให้เด็กได้มีการพัฒนาทางความคิด ซึ่งความรู้สึกจากการสูญเสียนี้จะเป็นสาเหตุของพฤติกรรมกรรมการปรับตัวที่ไม่ดีของเด็ก เช่น ความรู้สึกไม่เป็นตัวของตัวเองและไม่สามารถที่จะทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ (Wassermann, 1991 อ้างถึงใน Crum, 1995) เมื่อเด็กขาดจุดมุ่งหมายของชีวิต จะแสดงพฤติกรรม เช่น ไม่เอาใจใส่ ความลังเลหรือไม่สมเหตุสมผล การเสริมสร้างพลังให้กับเด็กมีพฤติกรรมเหล่านี้ จะช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดกับพฤติกรรมของเด็ก (Stern, 1962 อ้างถึงใน Crum, 1995)

ในช่วงปี ค.ศ. 1970-1980 แนวคิดของแฟรรี ได้ถูกนำมาใช้ในการจัดการศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมในทวีปอเมริกาใต้ โดยมุ่งกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนจนและคนด้อยโอกาส ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศ จึงเป็นที่มาของ “การศึกษาเพื่อคนส่วนใหญ่ (Popular Education) ในช่วงปี ค.ศ. 1980-1990 แนวคิดเพื่อการเสริมสร้างพลังได้ขยายไปในทวีปอเมริกากลางและทวีปอื่น ๆ ทั้งในประเทศกำลังพัฒนาและประเทศที่พัฒนาแล้ว ได้แก่ ประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกา

ต่อมาจึงมีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ที่มีจุดเริ่มต้นจากทฤษฎี Y ของ Mc. Gregor' s Theory Y (Kinlaw, 1995) ที่เป็นแนวคิดทางการศึกษาเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Education) มีจุดมุ่งหมายให้การศึกษาเรื่องการดูแลสุขภาพและการให้ความรู้เพื่อป้องกันปัญหาทางสุขภาพของผู้เรียน โดยรูปแบบการศึกษาให้ผู้เรียนมี

ส่วนร่วมในการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นระหว่างผู้เรียน ให้ร่วมระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยส่งเสริมความเชื่อในความสามารถของตนเอง (Wallerstein & Bernstein, 1988)

การเสริมสร้างพลัง (Empowerment) เป็นแนวคิดที่เป็นทั้งกระบวนการ (process) ผลลัพธ์ (product) จากกระบวนการหรือผลิตภาพ (productivity) ที่เกิดจากการทำงานและเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

### ในแง่กระบวนการ (process)

หมายถึง กระบวนการปรับปรุง เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคล ทีมงานภายในองค์กรให้ครอบคลุมขอบเขตและสภาพการทำงานขององค์กรทั้งหมด

### ในแง่ผลลัพธ์ (product)

หมายถึง ศักยภาพและความสามารถที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จากการพัฒนาตนเอง จนมีความรู้สึกมีคุณค่ามั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจ และสามารถบริหารจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จ

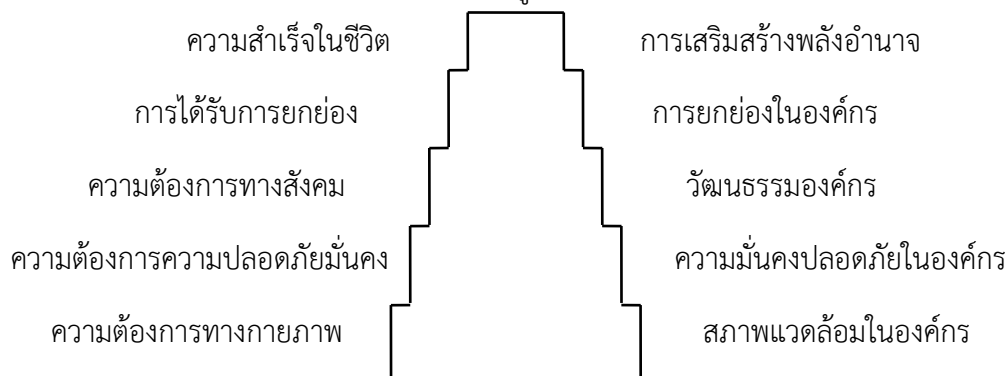
### ในแง่ผลิตภาพ (productivity)

หมายถึง ระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นจากศักยภาพในตัวบุคคล ทีมงานที่อยู่ในองค์กรซึ่งถ้าได้รับการเสริมสร้างพลังแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานทั้งส่วนบุคคลและทีมงานก็จะเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผลิตภาพจากการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย

จากที่กล่าวมา พบว่า การเสริมสร้างพลังนั้นพิจารณาได้ว่า เป็นทั้งกระบวนการ ผลลัพธ์ และผลิตภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงควมมีคุณภาพและเอกลักษณ์ของบุคคล อีกทั้งยังเป็นแนวคิดในการดำเนินการ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Gibson, 1991) อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความมีคุณค่าแห่งตน (Self-esteem) และความสามารถของตน (Self-efficacy) หรือเป็นการส่งเสริมพฤติกรรมสุขภาพของบุคคลในทางบวก (Wallerstein & Barnstein) นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม ดังนั้น แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงมีหลากหลาย อาทิเช่น

1. Maslow (1954 อ้างถึงใน Crum, 1995) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเริ่มจากการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในด้านกายภาพ จนถึงความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งลำดับขั้นความต้องการนี้สามารถเปรียบเทียบได้กับเส้นทางสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นพฤติกรรมที่บุคคลทุกคนมุ่งหวังที่จะได้รับ ก่อนอื่นต้องได้รับการสนองตอบในด้านสภาพแวดล้อมใน

การทำงาน ความปลอดภัยมั่นคงในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การยกย่องในองค์กรเสียก่อน และได้เปรียบเทียบชั้นความต้องการของ Maslow กับเส้นทางสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ



**แผนภาพที่ 2** การเปรียบเทียบลำดับชั้นความต้องการของ Maslow กับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

**2. Kanter (1979)** เสนอแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ โดยกล่าวถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร โดยสิ่งแวดล้อมในการทำงานจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร นอกจากนี้ยังกล่าวถึง ลักษณะสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า จะต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหาร การยินยอมให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน ลักษณะงานไม่ซ้ำซาก ส่วนสิ่งแวดล้อมที่ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นไปได้ยาก คือ องค์กรที่ยึดติดกับกฎระเบียบ การปฏิบัติงานที่ซ้ำซาก มีการควบคุมการปฏิบัติงานสูง ซึ่งจะเห็นได้ว่า สภาพแวดล้อมของการเสริมสร้างพลังที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับข้อมูลข่าวสาร ได้รับการสนับสนุนส่งเสริม ได้รับทรัพยากร ตลอดจนได้รับโอกาส ถ้าบุคลากรในองค์กรได้รับอำนาจและได้รับโอกาสในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันกับองค์กร มีความพึงพอใจในงาน มีความเป็นอิสระ รู้สึกว่ามีคุณค่า สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน นั้นย่อมาหมายถึง ประสิทธิภาพของงาน ในทางตรงข้าม ถ้าบุคคลในองค์กรได้รับอำนาจและได้รับโอกาสน้อย บุคคลนั้นก็จะมีสภาพไร้อำนาจ (Powerlessness) ส่งผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อบุคคลต่ำ ไม่สนใจองค์กร ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า สิ่งแวดล้อมของการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

**3. Kieffer (1983)** ได้ให้แนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วมในองค์กร และการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในระบบของการเมืองการปกครอง โดยศึกษาเปรียบเทียบกับพัฒนาการของมนุษย์ ดังนี้

1. ระยะเวลาเริ่มต้น (Era of entry) เป็นระยะเริ่มแรกที่บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการสำรวจค้นพบปัญหา เกิดความลังเลใจ และขาดความรู้เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของพลังอำนาจ



2. ระยะของความก้าวหน้า (Era of advancement) เป็นระยะที่เป็นโอกาสดีสำหรับความร่วมมือร่วมใจ และช่วยเหลือแก้ปัญหาซึ่งกันและกัน ในระยะนี้บุคคลมีการพัฒนาและยอมรับทางเลือก ได้รับการพัฒนาทักษะการดำเนินงาน และอาจได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกในลักษณะของการเป็นที่เลี้ยงผู้ร่วมงาน

3. ระยะของความเป็นจริง (Era of incorporation) ระยะนี้เป็นระยะที่มุ่งเน้นการเผชิญหน้า และต่อสู้ต่ออุปสรรคที่ยุ้งยากและขัดขวางการตัดสินใจของตนเอง เป็นระยะที่บุคคลได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาทักษะ และพัฒนาองค์กร และดำรงรักษาสิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้คงอยู่

4. ระยะการมีข้อยึดมั่นผูกพัน (Era of commitment) เป็นระยะที่มีการบูรณาการความรู้ใหม่ๆ และทักษะในการเผชิญหน้ากับความเป็นจริง

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kieffer นี้ เป็นการมองตามกระบวนการ Labour-intensive ซึ่งเป็นการถ่ายทอดกระบวนการช่วยเหลือพัฒนาบุคคลให้ตระหนักถึงต้นเหตุของปัญหา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญปัญหา ตลอดจนหาวิธีการแก้ปัญหา

4. Tebbitt (1993) ได้ให้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วยแนวคิดสำคัญ 5 ประการ คือ

1) การเสริมสร้างพลังอำนาจเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร โดยกำหนดวิธีการขึ้นมาใหม่ โดยการปรับปรุงแก้ไขสิ่งเดิมที่มีอยู่ และคงไว้ด้วยค่านิยมที่สำคัญที่มีผลต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนการวิเคราะห์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายให้องค์กร

2) การกำหนดรูปแบบขององค์กร โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นที่มาในการบริหารองค์กร ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายและบรรลุพันธกิจขององค์กร

3) การรวมรูปแบบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วยความเชื่อมั่นในความสามารถขององค์กร และพฤติกรรมขององค์กร โดยการปรับเปลี่ยนอำนาจจากการควบคุมขององค์กรมาเป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ร่วมงาน

4) การเปลี่ยนแปลงในเรื่องความคิด ความเชื่อถือ หรือการกระทำ ที่จะส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร ซึ่งในบางครั้งจะเห็นได้จากพฤติกรรมของลูกค้าในองค์กร ที่บางครั้งจะไม่ยอมรับในแผนงานการดำเนินการขององค์กร แต่จะภูมิใจในงานบริการ ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงระหว่างองค์กร และมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของบุคลากรในองค์กร ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ ผู้ปฏิบัติงานจะมีอิสระในการเลือกทำงาน มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยปราศจากการขอร้องหรือถูกกำหนดให้กระทำ

5) เนื่องจากการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกยึดมั่นและผูกพันต่อองค์กรส่งผลให้องค์กรมีการทบทวนวางแผนและการกำหนดจุดมุ่งหมาย บทบาท กฎระเบียบ ระบบงาน การบริหารจัดการ รวมทั้งการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

**5. Kinlaw (1995)** ได้เสนอรูปแบบการบริหารจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Process Management Model) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ขั้นตอน (step) และสารสนเทศนำเข้า (information inputs) ดังนี้

#### ขั้นตอน (step)

รูปแบบในการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวางแผนงาน การดำเนินการ และการประเมินผล ซึ่งต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

1. **กำหนดขอบเขตและการสื่อสาร** (define and communicate) การเสริมสร้างพลังอำนาจ จำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยความชัดเจนในความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้และมีความเข้าใจตรงกัน

2. **กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์** (set goals and strategies) องค์กรในทุกระดับ เมื่อเริ่มต้นการทำงานจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ การสนับสนุนและปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. **ฝึกอบรม** (train) เป็นการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีศักยภาพ บทบาทและสามารถปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรในองค์กรนั้นๆ จึงเป็นการฝึกอบรมเทคนิควิธีที่ใช้ในการปรับปรุง เสนอแนะ และสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

4. **ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร** (adjust the organization's structure) ให้มีอิสระและมีความคล่องตัวในการทำงาน มีความเป็นกันเอง ไม่เป็นทางการและไม่มีอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์ต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณางานที่มีความสำคัญในองค์กรแล้วยกเลิกงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป รวมทั้งมีการปรับปรุงงานภายในองค์กรให้มีลักษณะที่สามารถดำเนินการได้ตามธรรมชาติขององค์กร แล้ววางรูปแบบการบริหารงานให้มีช่องว่างเหลือน้อยที่สุด

5. **ปรับปรุงระบบงานขององค์กร** (adjust the organization's systems) โดยมีการวางระบบการวางแผนงานขององค์กร โดยการพิจารณาที่วัตถุประสงค์ของแต่ละระบบให้มีความชัดเจน บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้ มีความสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ รวมทั้งมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น มีการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพของบุคลากร การให้รางวัลและการชมเชย เป็นต้น

6. **ประเมินผลและปรับปรุง (evaluate and improve)** เป็นการประเมินขั้นตอนต่างๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### สารสนเทศนำเข้า (information inputs)

1. **ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (meaning of empowerment)** เป็นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพให้กับบุคลากร ประกอบด้วย การเสริมสร้างให้มีความรู้สึกยึดมั่นและผูกพันในองค์กร มีความสามารถ มีคุณธรรมและมีจริยธรรม

2. **สิ่งตอบแทน (payoffs)** ที่จะได้รับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมี 3 ระดับ คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปสู่ระดับที่สอง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่อยู่ในองค์กร เช่น บรรยากาศของการทำงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพของผลลัพธ์ กระบวนการในการทำงาน และระดับที่สามคือ องค์กรมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง

3. **กลุ่มเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ (targets for empowerment)** มุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์กรโดยการเสริมสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการทำงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. **กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ (strategies for empowerment)** ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ กล่าวคือ ในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร

5. **การควบคุมการเสริมสร้างพลังอำนาจ (controls for empowerment)** แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิมแต่ควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา

6. **บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (roles and functions)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานสูงขึ้น

ในการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ต้องมีการศึกษาให้ละเอียดและครอบคลุมถึงความเข้าใจเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ขององค์กรอย่างถ่องแท้ เพราะในองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะตัว และมีสิ่งที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบอย่างซับซ้อน กล่าวคือ ต้องศึกษาถึงโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมและค่านิยม กระบวนการจัดการ บรรยากาศขององค์กร รวมถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร

จากการศึกษาเรื่องวิวัฒนาการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ จึงสรุปสาระสำคัญของแนวคิดได้ ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** สรุปวิวัฒนาการของแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ช่วงเวลา	จุดเน้นเชิงแนวคิด
ช่วงที่ 1 “ยึดหลักทฤษฎีในการเสริมสร้างพลังอำนาจ”	<b>Maslow (1954)</b> กล่าวถึง ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ทางด้านกายภาพ <b>Kanter (1979)</b> ได้เสนอแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร
ช่วงที่ 2 “เน้นการพัฒนาบุคคล”	<b>Kieffer (1983)</b> ได้เสนอแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วม ความเข้าใจระบบการเมืองการปกครองและเป็นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ
ช่วงที่ 3 “มีกระบวนการในการเสริมสร้างพลัง”	<b>Tebbitt (1993)</b> กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร การปรับปรุง กำหนดรูปแบบขององค์กร การรวบรวมรูปแบบการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนความเชื่อ ความคิด การกระทำ และการสนับสนุนการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร <b>Kinlaw (1995)</b> เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ขั้นตอนและสารสนเทศนำเข้า

สรุปได้ว่า วิวัฒนาการของแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ แบ่งเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 ยึดหลักทฤษฎีในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ช่วงที่ 2 เน้นการพัฒนาบุคคล และช่วงที่ 3 มีกระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

#### 2.1.4 องค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เป็นการตั้งเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความรับผิดชอบในงาน มีการกระตุ้นให้ทำงานโดยการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจไปจากส่วนกลาง รวมถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ ทักษะ และความสามารถในแต่ละบุคคล กับกลุ่ม หรือทีมงาน และเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์การโดยการให้อำนาจและโอกาสแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้าง

พลังอำนาจในการทำงานจึงเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนหลายระดับและต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์การทั้ง 3 ระดับ (Scott & Jaffe, 1994) ได้แก่

1. ระดับบุคคล ในระยะแรกของการเกิดองค์การการทำงานนั้น ต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีลักษณะเป็นคนที่สามารถตัดสินใจ เป็นนักแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับผิดชอบในงาน มีความรู้สึกต้องการทำงานให้ดีที่สุด “เพื่อองค์การ” ไม่ใช่ทำงานเพราะหน้าที่หรือคำสั่งเท่านั้น

2. ระดับทีมงาน คือ การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นทุกคนในทีมงานจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นขององค์กรร่วมกัน มีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งมีการติดต่อสื่อสารกันในการทำงานทั้งภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม

3. ระดับองค์การ การแบ่งองค์การตามระบบการบริหารมี 2 ลักษณะ คือ แบบปิรามิด (Pyramid) และแบบวงกลม โดยการบริหารงานแบบปิรามิดจะมีลักษณะการบริหารงาน การตัดสินใจ มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายจากบนลงล่าง ทุกคนจะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย องค์การจึงปรับเปลี่ยนได้ช้า มีความยืดหยุ่นน้อย การให้ข้อมูลย้อนกลับและการติดต่อสื่อสารขาดความคล่องตัว องค์การที่มีลักษณะดังกล่าว คือ องค์การในระบบราชการ ส่วนการบริหารงานแบบวงกลมนี้มีลักษณะที่ตรงกันข้าม องค์การในลักษณะนี้จะให้ความสำคัญกับการให้บริการ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์การ จะเป็นกุญแจสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ องค์การเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเป็นองค์การของภาคเอกชน แต่ในปัจจุบันทุกองค์การพยายามที่จะปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงานองค์การให้เป็นแบบวงกลม ซึ่งถือได้ว่าเป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับองค์การ โดยมีการปรับโครงสร้าง หรือการดำเนินการทุกอย่างขององค์การให้มีจุดเน้นที่มุ่งไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจ นั่นคือการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ทำงานตามความต้องการ ไม่ใช่จากการบีบบังคับหรือเพราะผลตอบแทน แต่ทำงานด้วยความเต็มใจและต้องการความสำเร็จ

ส่วน Kanter (1979) ให้ความสำคัญกับระบบการปฏิบัติงานในองค์การ โดยเน้นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันของระบบการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์การ ดังนี้

1. บุคคลจะมีพลังอำนาจเพิ่มขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีโอกาสดำเนินการปฏิบัติงานที่มีลักษณะ ดังนี้

1.1 งานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ (Discretion) ได้แก่ งานที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ซ้ำซาก มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม เป็นต้น

1.2 งานที่ได้รับการยอมรับ (Recognition) ได้แก่ งานที่มีความเป็นรูปธรรม มีแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน และเป็นงานที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน

1.3 งานที่เป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อหน่วยงาน (Relevance) ได้แก่ งานที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาหน่วยงานหรือเกี่ยวข้องกับปัญหาของหน่วยงาน

2. บุคคลจะมีพลังอำนาจเมื่อมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลต่างๆ ในองค์กร ได้แก่

2.1 ผู้ที่ให้การสนับสนุน (Sponsors) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลืออยู่เบื้องหลัง เมื่อมีปัญหาจะสามารถชี้แนะ ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาได้

2.2 ผู้ร่วมงานทุกคน (Peer Networks) ได้แก่ บุคลากรที่ร่วมงานกัน การเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การสร้างความคุ้นเคยให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อกัน

2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) ได้แก่ ผู้ที่คอยช่วยเหลือแบ่งเบาภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

Chally (1992) ให้ความสำคัญกับปัจจัยในระดับบุคคล โดยได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อความสามารถของบุคคลในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ดังนี้

1. การมีแนวคิดเกี่ยวกับตนเองในเชิงบวก เป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จในการกระทำภารกิจใดๆ โดยบุคคลจะต้องเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถและมีคุณค่า

2. การมีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งหมายถึง การมีความเข้าใจในแนวคิดที่ผสมผสานความรู้จากการเรียนรู้ในอดีตและปัจจุบันอย่างถ่องแท้ เพื่อสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ จากจินตนาการ และความนึกคิดของบุคคล

3. การมีทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์ คือ การมีสิ่งจำเป็นในการเอื้ออำนวยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย หากที่ใดขาดแคลนทรัพยากรการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานย่อมเกิดได้ยาก

4. การมีข้อมูลข่าวสาร หมายถึง ความเป็นผู้รอบรู้และสนใจในข่าวสารชนิดต่างๆ

แนวคิดที่ให้ความสำคัญแก่บุคคลนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson (1991) ที่กล่าวว่า การที่บุคคลจะสามารถเข้าสู่กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคคลนั้น ประกอบด้วยปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอกบุคคล เนื่องจาก Gibson มีแนวคิดที่ว่าปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน คือ ความคับข้องใจ ความรู้สึกขัดแย้ง การมีปัญหาอุปสรรค การมีความคาดหวัง การขาดภาวะสมดุลที่จะส่งผลให้บุคคลพยายามที่จะกระทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้น ปัจจัยในการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเกี่ยวกับบุคคลนั้นๆ โดยตรง คือ

ปัจจัยภายในบุคคล ได้แก่

1. ความเชื่อ (beliefs) เป็นสิ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลให้สามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและสิ่งที่ยากลำบาก เมื่อบุคคลมีความเชื่อที่ดีจะส่งผลให้บุคคลมีความหวัง มองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแง่ดี คิดในสิ่งที่ดี รวมทั้งมั่นใจว่าตนมีความสามารถ และมีคุณภาพ
2. ค่านิยม (values) บุคคลที่มีค่านิยมที่ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงานในองค์กร ทั้งค่านิยมที่เกี่ยวกับบุคคล องค์กรและค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง
3. ประสบการณ์ (experience) ทั้งประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ ของบุคคลที่ผ่านมา และจากประสบการณ์ที่บุคคลได้รับจากการศึกษาข้อมูลความรู้จากแหล่งต่างๆ จะช่วยให้มีแนวทางในการบริหารจัดการ การควบคุมสถานการณ์ และการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป้าหมายของตน (determination) การมีเป้าหมายในชีวิตจะช่วยผลักดันให้บุคคลมีพลังอำนาจที่จะทำงานต่างๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะพยายามทำทุกอย่างเพื่อสิ่งที่ดีที่สุด แม้ว่าจะมีอุปสรรคต่างๆ

ส่วนปัจจัยภายนอกบุคคล ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม (social support) จากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะมีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุน ชื่นชม ชื่นใจ ให้นำความรู้ ให้กำลังใจและความมั่นใจ ซึ่งจะส่งเสริมให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ต่อไป

**สรุปได้ว่า** องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน พิจารณาจากองค์ประกอบขององค์การมี 3 ระดับ (Scott & Jaffe, 1994) คือระดับบุคคล เสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจ เป็นนักแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับผิดชอบในงาน ระดับทีมงาน เสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง และระดับองค์กร เสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังในความสำเร็จของงานที่ทำได้ ทำงานตามความต้องการ ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน จำแนกตามระบบปฏิบัติงานในองค์กร (Kanter, 1979) การเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถสะสมเพิ่มพูนได้ เมื่อบุคคลมีโอกาสได้ปฏิบัติงาน และพลังอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคล ส่วนองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานระดับบุคคล เกิดจากความต้องการของบุคคลในการทำงานซึ่งจะเป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างเข้มแข็ง รวมทั้งคุณลักษณะภายในบุคคล (Chally, 1992) และปัจจัยภายในและภายนอกบุคคลด้วย (Gibson, 1991)

## 2.1.5 หลักการและเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

### 2.1.5.1 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

Tracy (1990) ได้กำหนดหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (clearly define responsibilities) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมพลังอำนาจได้โดยการกำหนดและสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในความรับผิดชอบของงานที่ต้องทำ ความรับผิดชอบในงานจะเป็นสิ่งนำไปสู่ความสำเร็จ และผู้นำจะมีอำนาจอย่างมากในการนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในขณะที่เดียวกัน ผู้ปฏิบัติก็จะทราบได้ว่าอะไรคือแนวทางในการที่จะให้งานนั้นสำเร็จได้

2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegate authority) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมพลังอำนาจได้โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติ จนผู้ปฏิบัติสามารถที่จะรับผิดชอบในงานนั้นๆ ได้อย่างเต็มที่ และสามารถทำงานได้จนบรรลุวัตถุประสงค์ในงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เขามีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กำหนดมาตรฐานคุณภาพของความเป็นเลิศ (set standard of excellence) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมพลังอำนาจได้โดยการตั้งมาตรฐานการทำงานที่เลิศให้กับผู้ปฏิบัติได้ทำงานตามศักยภาพของเขา

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างเสริมพลังอำนาจโดยการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ปฏิบัติงานในการที่จะทำงานไปสู่มาตรฐานที่เลิศ

5. ให้ความรู้และสารสนเทศ (provide knowledge and information) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมพลังอำนาจได้โดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่จำเป็นในการตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติจะสามารถตัดสินใจได้ดีและพบกับความสำเร็จได้ ถ้าผู้นำมีการสร้างเสริมพลังอำนาจให้ผู้ปฏิบัติอย่างเพียงพอ

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (give feedback) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมพลังอำนาจได้โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับในการดำเนินการแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงานได้ เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานอันจะนำไปสู่ความเข้าใจงานและสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้ดียิ่งขึ้น

7. ให้การยอมรับยกย่อง (recognition) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมพลังอำนาจได้โดยให้การยอมรับยกย่องแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มการยอมรับนับถือตนเองของพวกเขาและทำให้เกิดแรงจูงใจในการที่จะทำงานให้ได้ดี มีความพยายามสู่ความสำเร็จบนพื้นฐานของความเชื่อและ



ความต้องการอย่างแน่แน่วที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ ผู้นำจึงควรใช้อำนาจในการที่จะทำให้เขาเกิดความเชื่อมั่นอันจะทำให้เขาสามารถทำงานได้อย่างดีที่สุด

8. ให้ความไว้วางใจ (trust) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมพลังอำนาจได้โดยการใช้ความไว้วางใจ อันจะนำมาซึ่งความไว้วางใจของหมู่คณะ และการที่หมู่คณะมีความไว้วางใจกัน จะเป็นความพยายามที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของหมู่คณะได้ ผู้นำจึงมีอำนาจในการที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำให้หมู่คณะไว้วางใจซึ่งกันและกัน

9. ยอมรับความผิดพลาด (permission to fail) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมพลังอำนาจโดยการยอมรับข้อผิดพลาด ซึ่งเมื่อผู้นำยอมรับข้อผิดพลาดจะทำให้เกิดความมั่นใจในขอบเขตของอำนาจที่มีอยู่ ผู้นำจึงสามารถทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างเต็มที่

10. ให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจ (respect) หมายถึง ผู้นำสามารถสร้างเสริมพลังอำนาจด้วยการให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจที่สำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้เขาทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามที่ผู้นำต้องการ

**Sergiovanni (1991)** เสนอแนะหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีอิสระในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่
3. ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้

นอกจากนี้ยังได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่า การที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใดๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึกและการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่กระทำต้องมีผลที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับได้ การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอะไรอิสระตามใจชอบ แต่เป็นการให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบ สำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่นและสิ่งอื่นๆ รอบด้าน

**Blasé and Blasé (1994)** กล่าวถึง หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครู ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษา โดยการสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
3. สร้างความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
4. ให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้วยความมั่นใจ
5. ให้โอกาสบุคลากรได้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
6. สร้างความยืดหยุ่นเป็นกันเองในการทำงาน
7. ส่งเสริมความมีคุณธรรม มีน้ำใจ และการมีความเสียสละของทีมงาน
8. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ เมื่อบุคลากรเผชิญปัญหาอุปสรรคต่างๆ
9. ให้บุคลากรกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายต่อสถานภาพและความสามารถ

**Harvey and Drolet (1994)** กล่าวถึง หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ดังนี้

1. ให้บุคลากรทำงานที่สำคัญ
2. ให้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจในงานที่ทำ
3. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน
4. ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม
5. สร้างความตระหนักให้เกิดกับบุคลากรทุกคนว่าเขาเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง
6. เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน
7. สนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม
8. สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรทุกคน

**Day (1999)** อ้างถึงใน สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง, 2556) กล่าวว่า หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ประกอบด้วย

1. การสร้างความไว้วางใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์และสร้างความเสมอภาคในการทำงานของครู
2. การปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน ให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงาน
3. การให้ครูแสดงศักยภาพ ความสามารถทั้งในทางความคิดและการกระทำ
4. การให้ครูมีอิสระในการควบคุมการทำงานของตนเอง
5. การให้ครูสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
6. การยอมรับยกย่องชมเชย ให้รางวัลในผลงานความสำเร็จ
7. การให้โอกาสพัฒนาการทำงานร่วมกัน ให้เวลา งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูล

คำแนะนำในการแก้ปัญหาและการพัฒนางานของครู

**Blanchard, Carlos, and Randolph (2001)** กล่าวถึง หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากร
2. การให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานด้วยตัวเอง
3. การสร้างทีมบริหารตนเอง
4. การสร้างความพร้อมรับการตรวจสอบในการทำงาน

**Short and Geer (1997)** ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าของบุคคลต่างๆ พบว่าหลักการพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่เป็นพลังความสามารถในการทำงาน
  2. ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลงานในการทำงาน
- หลักการทั้ง 2 ประการดังกล่าว เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการให้เกิดขึ้นได้ในกระบวนการทำงานโดย

ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน มีทางเลือกให้เลือกปฏิบัติ ให้ควบคุมดูแลงานด้วยตนเอง

จากการสังเคราะห์หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Tracy (1990), Sergiovanni (1991) , Blasé and Blasé (1994) , Harvey and Drolet, (1994) , Blanchard and Randolph (2001) , Short and Greer (1997) และ Day (1999) ได้ดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** สังเคราะห์หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ที่	หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	Tracy (1990)	Sergiovanni (1991)	Blasé and Blasé (1994)	Harvey and Drolet, (1994)	Blanchard and Randolph (2001)	Short and Greer (1997)	Day (1999)
1	กำหนดความรับผิดชอบชัดเจน	✓	✓		✓		✓	
2	การมอบหมายอำนาจหน้าที่	✓			✓		✓	
3	การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ	✓						
4	การฝึกอบรมพัฒนา	✓			✓		✓	
5	ให้ความรู้และสารสนเทศ	✓				✓	✓	
6	การให้ข้อมูลย้อนกลับ	✓		✓		✓		✓
7	ให้การยอมรับยกย่อง	✓			✓			✓
8	ให้ความไว้วางใจ	✓						✓
9	ยอมรับความผิดพลาด	✓			✓			
10	ให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจ	✓			✓		✓	
11	มีอิสระในการปฏิบัติงาน		✓					✓
12	ส่งเสริมความร่วมมือ			✓				✓
13	ส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือ/แก้ปัญหา		✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	สร้างบรรยากาศที่ดี			✓				
15	สร้างทีมงาน			✓	✓	✓		

จากตารางที่ 3 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีหลักการสำคัญ คือ การส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือ/แก้ปัญหา กำหนดความรับผิดชอบและมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การฝึกอบรมพัฒนา ให้ความรู้ สารสนเทศ ให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้เกียรติ เคารพการตัดสินใจ ให้การยอมรับยกย่องยอมรับความผิดพลาด และการสร้างทีมงาน

### 2.1.5.2 เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานต้องอาศัยความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ความเชื่อถือไว้วางใจ ความเคารพในกันและกัน ร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกัน และร่วมมือกันในการปฏิบัติการเสริมพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร โดยมีเป้าหมายดังนี้ (Bolin, 1989; Haksever, 2000; Lashley, 1997)

1. ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน กล้าริเริ่มสร้างสรรค์งาน และสร้างนวัตกรรมที่มีประโยชน์ทางการศึกษา
2. ปลุกจิตสำนึก พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติภาระหน้าที่ สร้างความรักและความผูกพันในงาน
3. สนับสนุนให้บุคลากรสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ
4. สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้บุคลากรมีความสุขและสนุกกับการทำงาน
5. เสริมสร้างความมีคุณธรรม ความมีน้ำใจของบุคลากรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
6. ทำให้บุคลากรมีพลังอำนาจและมีความต้องการที่จะพัฒนาการทำงานของตนเอง รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษา
7. กระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังอำนาจที่เพิ่มขึ้น สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีมีประโยชน์ และใช้พลังอำนาจเสริมสร้างการรวมพลังต่างๆ ในสถานศึกษาให้เกิดพลังอำนาจและสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน

**Hokanson (1992)** กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการระหว่างบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ในการจัดเตรียมคู่มือ โอกาส ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมเพื่อสร้างพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคลให้สามารถบรรลุเป้าหมายทั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลและเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

**Israel, Checkoway, Schulz, and Zimmerman (1994)** กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ เพื่อความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ คือ

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล ให้บุคคลมีความสามารถในการตัดสินใจ ควบคุมตนเองหรือควบคุมการดำเนินชีวิตของตนเอง เป็นการพัฒนาความคิดของตนเองให้มีความสามารถในการมีส่วนร่วมของบุคคล
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ โดยผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีการพิจารณาในรูปแบบของความเป็นประชาธิปไตย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและอำนาจการตัดสินใจร่วมกัน การกำหนดรูปแบบ การนำไปปฏิบัติและการควบคุมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในชุมชน เป็นการใช้ทักษะและแหล่งประโยชน์ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของชุมชน โดยการสนับสนุนส่งเสริมกันและกัน รวมทั้งเป็นการควบคุมคุณภาพชีวิตในชุมชนของตน

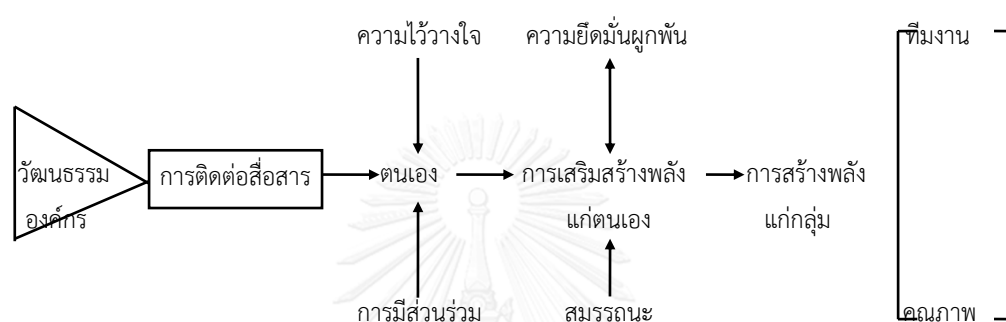
**สรุปได้ว่า** เป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน มีจิตสำนึก พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติภาระหน้าที่ สร้างความรัก ความผูกพันในงาน สนับสนุนให้บุคลากร สามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ เสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจของบุคลากรในการทำงาน ร่วมกันเป็นทีม ทำให้บุคลากรมีพลังอำนาจในการที่จะพัฒนาการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังอำนาจที่เพิ่มขึ้น สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีประโยชน์ และเสริมสร้างการรวมพลังต่างๆ ในสถานศึกษาให้เกิดพลังอำนาจ สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน มุ่งส่งเสริมให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน กล้าริเริ่มสร้างสรรค์งาน พัฒนาศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ครูสามารถควบคุมการทำงานของตนเองเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

#### 2.1.6 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน คือ วิธีการที่บุคลากรมีพฤติกรรมปฏิบัติในการทำงานตามบทบาทภาระหน้าที่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรเพิ่มพูนพัฒนาพลังอำนาจการทำงานด้านต่างๆ และใช้พลังอำนาจทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์กับงานในหน้าที่กับตนเองและองค์การ โดยมีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการสร้างเสริมพลังอำนาจการทำงาน ดังนี้

**Vogt and Murrell (1990)** ได้อธิบายการเสริมสร้างพลังในแง่มุมขององค์กรทางสังคม (social-organization) โดยมองว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และเป็น

การพัฒนาคน กล่าวคือ Vogt & Murrell ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคล โดยเชื่อว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลได้รับความไว้วางใจ และให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในหน่วยงานหรือในองค์กร ที่มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง มีลักษณะสองทิศทาง เมื่อบุคคลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะทำให้มีการพัฒนาสมรรถนะในตัวเอง มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจในกลุ่ม ส่งผลให้มีการทำงานเป็นทีม ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ดังภาพ



### แผนภาพที่ 3 แบบจำลองการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ Vogt & Murrell (1990)

Hawks (1992) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน ขึ้นไป ประกอบด้วยบุคคลที่เป็นผู้เสริมสร้างพลัง (Empowers) และผู้ที่ได้รับการเสริมสร้างพลัง (Empowered) มีการประยุกต์โดยใช้หลักปรัชญา หลักการเรียนรู้ หลักการสอนเข้าด้วยกัน และใช้กรอบแนวคิดของ Vogt & Murrell ในการอธิบาย การเสริมสร้างพลัง โดยเสนอเป็นทฤษฎี Murrell-Armstrong Empowerment Matrix โดยมีวิธีการต่างๆ 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. การให้ความรู้หรือให้การศึกษา (Education) โดยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและช่วยเหลือผู้อื่นให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้ข้อมูล และมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ข้อมูลใหม่ๆ
2. การเป็นผู้ชี้แนะ (Leading) เป็นการเสนอแนะ ชี้แนะผู้อื่นให้มีการตัดสินใจ
3. การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) ช่วยเหลือสนับสนุน (Supporting) โดยให้ความช่วยเหลือ กระตุ้น สนับสนุนและให้คำแนะนำแก่ผู้อื่น เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น
4. การจัดหา/เตรียมการ (Providing) มีการจัดหา เตรียมการ/ระดมทรัพยากรหรือแหล่งประโยชน์เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ
5. การมีโครงสร้างในองค์กร (Structuring) เป็นการส่งเสริมให้มีการจัดองค์กร เพื่อลดข้อจำกัดในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร
6. การดำเนินการ (Actualizing) โดยใช้ประสบการณ์เดิมในอดีตหรือวิธีการเดิมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและองค์กรในการเตรียมการให้ดีที่สุด

ซึ่งทั้ง 6 ขั้นตอนนี้มุ่งสู่เป้าหมายในการเสริมสร้างพลัง คือ บุคคลจะมีความสามารถมากขึ้น สามารถกำหนดเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายเพื่อตนเองและสังคม

**Scott and Jaffe (1994)** ได้เสนอหลักการของการเสริมสร้างพลังในองค์กรไว้ดังนี้

1) การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้อง ยุติธรรม (validation) ให้สารสนเทศ (information) และให้มีส่วนร่วม (participation)

1.1 การให้ความถูกต้องยุติธรรม คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือน สวัสดิการ รวมทั้งค่าตอบแทนที่ยุติธรรมตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้โอกาสได้เรียนรู้ และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ตามความสนใจและความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ

1.2 การให้ข้อมูลสารสนเทศ คือ การให้ความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในองค์กร

1.3 การให้โอกาสมีส่วนร่วม คือ การให้โอกาสกับผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมวางแผน หรือมีส่วนร่วมในการควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้น และต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้มีการเรียนรู้การทำงาน มีการแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารที่ดีต้องให้โอกาสและมีการมอบอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ให้อิสระในการทำงาน สามารถควบคุมและตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง ได้รับการติดต่อสื่อสารเพื่อรับทราบข้อมูลสารสนเทศสำหรับการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรงและร่วมใจในการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร รวมทั้งการได้รับสิ่งตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม

3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผนงาน กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน เป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้าทีมในการปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมงาน หรือในงานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

4) การสร้างบรรยากาศในองค์กร โดยมีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน มีการเปิดโอกาสให้เรียนรู้ แลกเปลี่ยน และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ๆ มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรให้มีความสมดุลระหว่างการควบคุมกับการให้อิสระในการทำงาน รวมถึงมีความยืดหยุ่นตามความต้องการสำหรับทุกคนในองค์กร

5) การสร้างทีมงาน เป็นเทคนิคที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยการวางระบบการทำงานให้เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน อบรมให้ความรู้ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ รวมทั้งมีการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น ซึ่ง

เมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้ว ผู้บริหารจะต้องใช้หลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ การสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามศักยภาพ ให้อิสระในการทำงาน ให้อำนาจในการตัดสินใจ และให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

**Stone and Sachs (1995)** กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย

1. การมอบอำนาจหน้าที่ตามขอบเขตความรับผิดชอบ ให้อิสระและให้อำนาจการตัดสินใจได้เองในแต่ละสถานการณ์การทำงาน
2. การแสดงภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน
3. การรับฟังความคิดเห็น เน้นสร้างความเข้าใจร่วมกันทุกฝ่ายในการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายขององค์การ
4. การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและองค์การ ให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน
5. การอบรมพัฒนาความรู้ ความคิด ทักษะความสามารถแก่บุคลากรในการทำงาน

**Schermerhorn (1998)** กล่าวว่า กระบวนการสร้างเสริมพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย 1) การบริหารโดยการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย เลือกแนวทางหรือวิธีการทำงานร่วมกัน และเมื่อเกิดปัญหาใดๆ ให้โอกาสบุคลากรได้ช่วยคิดช่วยแก้ไขในปัญหานั้นๆ 2) การสร้างบรรยากาศของความร่วมมือโดยการให้บุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน 3) การให้บุคลากรได้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำสิ่งใหม่ ได้มีส่วนร่วมปฏิบัติในสิ่งที่คิด ให้การยอมรับและให้ความเชื่อมั่นกับบุคลากรทุกคนในการทำงาน ให้การชื่นชมและยอมรับในผลงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จที่สูงขึ้น

**Whitherspoon (1997)** กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีทั้งการปฏิบัติกับระดับความคิดของบุคคล ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระดับโครงสร้างองค์การ ซึ่งทั้ง 3 ระดับต่างมีจุดเน้น ดังนี้

1. ระดับความคิดของบุคคล เน้นให้บุคคลเชื่อมั่นว่าตนสามารถสร้างสรรค์งาน สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดสิ่งใหม่ได้ หรือสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดพลังอำนาจการทำงานในองค์กร
2. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคล เน้นการส่งเสริมให้บุคคล ทีมงาน มีการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของกลุ่มบุคคลร่วมกัน
3. ระดับโครงสร้างขององค์การ เน้นการจัดระบบโครงสร้างขององค์กร โดยการกำหนดระเบียบแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดพลังอำนาจในการทำงาน



**Lashley C. (1997)** กล่าวถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาวะการณ์ที่บุคลากรขาดพลังอำนาจในการทำงาน เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง
2. กำหนดยุทธศาสตร์และเทคนิควิธีบริหารจัดการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร
3. เตรียมปัจจัยและวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจที่จะนำมาใช้ เพื่อให้เกิดความพร้อมและประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ
4. ดำเนินการปฏิบัติตามวิธีที่เลือกไว้
5. ประเมินผลการปฏิบัติจากพฤติกรรมและผลงานที่ปรากฏ

**Luthans (1998)** กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย 1) การให้บุคลากรมีอิสระทางการคิดการตัดสินใจ การริเริ่มปฏิบัติสิ่งใหม่ การแสดงผลงาน รวมถึงการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น 2) การมอบอำนาจหน้าที่ พร้อมสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้สามารถตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ไปสู่การปฏิบัติจริงได้ 3) การส่งเสริมให้สามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากร ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่า 4) การส่งเสริมความมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความเพียรพยายาม ความตั้งใจจริงของบุคลากรในการปฏิบัติงานในหน้าที่

**Gordon (1999)** เสนอให้ใช้แหล่งอิทธิพลของพลังอำนาจเป็นแหล่งกำเนิดวิธีการในกระบวนการสร้างเสริมพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร ได้แก่ 1) วัฒนธรรมขององค์กรโดยใช้กลไกของการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศในการทำงาน 2) รูปแบบการบริหาร ใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย การกระจายอำนาจการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นกลไกในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน 3) อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ใช้การกำหนดเป้าหมายการทำงาน ระเบียบปฏิบัติและใช้การสนับสนุนช่วยเหลือที่เอื้อต่อการสร้างเสริมพลังอำนาจในการทำงาน 4) การสร้างขวัญ กำลังใจ ใช้การยกย่องชมเชย การพัฒนาความรู้ ทักษะ ใช้การส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เป็นกลไกเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจของนักการศึกษา ได้แก่ แนวคิดของ Vogt & Murrell (1990) , Hawks (1992) , Scott & Jaffe (1994), Stone and Sachs (1995) , Schermerhorn Jr. (1998) , Witherspoon (1997) , Lashley (1997) , Luthans (1998) , และ Gordon (1999) มาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานวิจัยครั้งนี้ โดยจัดกลุ่มแนวคิดตามกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ **Vogt & Murrell (1990)** ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ได้ดังตารางที่ 4 ดังนี้

**ตารางที่ 4** สังเคราะห์กรอบแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการวิจัย

กระบวนการ เสริมสร้างพลังอำนาจ	Vogt & Murrell (1990)	Hawks (1992)	Scott & Jaffe (1994)	Stone and Sachs (1995)	Schermerhorn Jr. (1998)	Witherspoon (1997)	Lashley (1997)	Luthans (1998)	Gordon (1999)
<b>1. เสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>									
1.1 ให้ความรู้ฝึกอบรมพัฒนาและสารสนเทศ	✓	✓		✓					
1.2 ให้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระ ในการทำงาน	✓			✓				✓	
1.3 ให้โอกาสแสดงความสามารถตามศักยภาพ	✓			✓	✓				
1.4 ให้การยอมรับ ยกย่องให้เกียรติ เคารพการตัดสินใจ	✓			✓			✓		
1.5 ให้คำปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุน ติดตาม การทำงาน		✓					✓	✓	
1.6 ให้ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ			✓			✓			✓
<b>2. เสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>									
2.1 สร้างเครือข่ายทีมงาน มีเป้าหมายร่วมกัน	✓	✓	✓			✓	✓		✓
2.2 สนับสนุนส่งเสริมปัจจัยและทรัพยากร		✓					✓	✓	
2.3 สร้างระบบการสื่อสารและการให้ข้อมูล ย้อนกลับที่ดี	✓								✓
2.4 สร้างบรรยากาศความร่วมมือในองค์กร	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
2.5 ให้ความเสมอภาคยุติธรรม ใ้วางใจ	✓	✓	✓						
2.6 สร้างภาวะผู้นำ		✓	✓	✓					

ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ มาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย  
ครั้งนี้ เป็น 2 กลุ่ม คือ

**1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล** ประกอบด้วย

- 1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ
- 2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน
- 3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

## 2. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ประกอบด้วย

- 1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงาน
- 2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร
- 3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน

### สรุป

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นแนวคิดอีกรูปแบบหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เป็นการพัฒนาพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้เพิ่มมากขึ้น จนทำให้บุคคลค้นพบพลังอำนาจที่ตนมีอยู่ และนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างดี ในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้ มีการควบคุมตนเอง มีความรัก ความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้บุคคลได้แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำ ยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่นร่วมกัน รับผิดชอบในสิ่งที่กระทำร่วมกัน และส่งเสริมให้มีการทำงานเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

วิวัฒนาการของการบริหารเริ่มขึ้นในต้นศตวรรษที่ 20 จากแนวคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยทำการวิเคราะห์ภาระงาน (Job Analysis) ที่ผู้บริหารปฏิบัติเทียบกับผลผลิตทางการศึกษา ต่อมาการบริหารการศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ในการนำประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหาร โดยผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน หลังจากนั้นการบริหารการศึกษาได้นำแนวคิดการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและทักษะของผู้บริหาร ความเป็นผู้นำ การจัดระบบและการบริหารงาน โดยเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม และตรวจสอบ ต่อมา มีทฤษฎีการบริหารการศึกษาที่เกิดขึ้นมากมาย อาทิ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงสถานการณ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารความเสี่ยง การบริหารแบบธรรมาภิบาล การบริหารผลปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่สมบูรณ์แบบ ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาในปัจจุบันจึงต้องมีการประยุกต์หลายแนวคิดทางการบริหารและหลายทฤษฎีมาเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารโรงเรียน (ประยูร ศรีประสาธน์, 2553)

สำหรับกระบวนการบริหารโรงเรียนนั้นผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน และกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน โดยให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยใช้กระบวนการบริหารและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ซึ่ง มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารดังนี้

Fayol (1916) ได้ให้แนวความคิดของการบริหารงานตามหน้าที่ โดยใช้กระบวนการ POCCC ประกอบด้วย

- P – Planning (การวางแผน)
- O – Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา)
- C – Commanding (การบังคับบัญชา/การสั่งการให้ปฏิบัติ)
- C – Coordinating (การประสานงาน)
- C – Controlling (การควบคุมให้เป็นไปตามแผน)

Gulick and Urwick (1937) ได้เสนอกระบวนการบริหารโดยใช้ POSDCORB Model ประกอบด้วย

- P – Planning (การวางแผน)
- O – Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา)
- S – Staffing (การบริหารงานบุคคล)
- D – Directing (การกำกับติดตาม/การอำนวยความสะดวก)
- Co – Coordinating (การประสานงาน)
- R – Reporting (การรายงาน)
- B – Budgeting (การจัดทำงบประมาณ)

Sears (1950) นำเสนอกระบวนการบริหารโดยใช้ PODCC ประกอบด้วย

- P – Planning (การวางแผน)
- O – Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา)
- D – Directing (การกำกับติดตาม/การอำนวยความสะดวก)
- C – Coordinating (การประสานงาน)
- C – Controlling (การควบคุมให้เป็นไปตามแผน)

Deming (1993) นำเสนอวงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย

P – Plan (การวางแผน)

D – Do (ปฏิบัติตามแผน)

C – Check (ตรวจสอบ/ประเมินผลการปฏิบัติงาน)

A – Action (ปรับปรุง)

ศักดา สกนธวัฒน์ (2555) ได้สังเคราะห์แนวคิดการบริหารของนักการศึกษา ได้แก่ Fayol (1916) , Gulick & Urwick (1937) , Sears (1950) และ Deming (1993) โดยจัดทำตารางวิเคราะห์กระบวนการบริหารและตารางสังเคราะห์กระบวนการบริหาร ดังในตารางที่ 5 และ 6



**ตารางที่ 5** วิเคราะห์กระบวนการบริหาร

แนวคิดกระบวนการบริหาร	วิเคราะห์แนวคิด
1. กระบวนการ POCCC ของ Fayol (1916) ประกอบด้วย P – Planning (การวางแผน) O – Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา) C – Commanding (การบังคับบัญชา/การสั่งการให้ปฏิบัติ) C – Coordinating (การประสานงาน) C – Controlling (การควบคุมให้เป็นไปตามแผน)	1. Planning 2. Implementation 2. Implementation 2. Implementation 3. Evaluation
2. กระบวนการ POSDCORB Model ของ Gulick and Urwick (1937) ประกอบด้วย P – Planning (การวางแผน) O – Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา) S – Staffing (การบริหารงานบุคคล) D – Directing (การกำกับติดตาม/การอำนวยความสะดวก) Co – Coordinating (การประสานงาน) R – Reporting (การรายงาน) B – Budgeting (การจัดทำงบประมาณ)	1. Planning 2. Implementation 2. Implementation 3. Evaluation 2. Implementation 3. Evaluation 2. Implementation
3. กระบวนการ PODCC ของ Sears (1950) ประกอบด้วย P – Planning (การวางแผน) O – Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา) D – Directing (การกำกับติดตาม/การอำนวยความสะดวก) C – Coordinating (การประสานงาน) C – Controlling (การควบคุมให้เป็นไปตามแผน)	1. Planning 2. Implementation 3. Evaluation 2. Implementation 3. Evaluation
4. วงจรคุณภาพ PDCA ของ Deming (1993) ประกอบด้วย P – Plan (การวางแผน) D – Do (ปฏิบัติตามแผน) C – Check (ตรวจสอบ/ประเมินผลการปฏิบัติงาน) A – Action (ปรับปรุง)	1. Planning 2. Implementation 3. Evaluation 3. Evaluation

**ตารางที่ 6** สัจเคราะห์กระบวนการบริหาร

แนวคิดกระบวนการบริหาร	Fayol (1916)	Gulick and Urwick (1937)	Sears (1950)	Deming (1993)
1. Planning	Planning	Planning	Planning	Plan
2. Implementation	Organizing	Organizing	Organizing	
	Commanding			
	Coordinating	Coordinating	Coordinating	
		Staffing		
		Budgeting		
				Do
3. Evaluation	Controlling		Controlling	
		Directing	Directing	
		Reporting		
				Check
				Action

ศักดิ์ดา สกนธวัฒน์ (2555) ได้สังเคราะห์แนวคิดกระบวนการบริหารของนักการศึกษา พบว่า กระบวนการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implement) และการประเมินผล (Evaluation) โดยมีรายละเอียดดังนี้

**P-Planning (การวางแผน)**

คำว่า Plan มาจากคำภาษาละตินว่า planum หมายถึง การกำหนดแบบฟอร์มในทางราบ เช่น แผนที่และแบบพิมพ์เขียวของสิ่งก่อสร้าง ต่อมาการวางแผนได้นำมาใช้ในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนมากขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย การวางแผน ไว้ดังนี้

Kast and Rosenzweig (1985) ให้ความหมายการวางแผนคือ กระบวนการในการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีวัตถุประสงค์ โครงการ และวิธีปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

Koontz and O'Donnell (1968) ให้ความหมาย การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด และใครเป็นผู้ดำเนินการ โดยการวางแผนจะเป็นช่องทางที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการในอนาคต

Simon, Smithburg, and Thompson (1950) ให้ความหมายการวางแผน คือการดำเนินกิจกรรม และวิธีการต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในอนาคต โดยมีการควบคุมกระบวนการดำเนินการ

Hicks and Gullett (1981) ให้ความหมาย การวางแผนว่าเป็นหน้าที่แรกทางการบริหารที่จะกระทำเพื่อกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ และการวางแผนที่จะให้เกิดผลสำเร็จนั้น ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต การตัดสินใจในปัจจุบันและประเมินผลในอนาคต

Hellriegel and Slocum (1989) ให้ความหมายการวางแผนคือ กระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ประกอบด้วย การเลือกภารกิจขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การจำแนกวัตถุประสงค์ตามงาน ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและการเลือกยุทธศาสตร์และยุทธวิธีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

จากการศึกษาความหมายของการวางแผนดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผนประกอบด้วย การจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปีไว้ล่วงหน้าเป็นกระบวนการตัดสินใจล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

### I-Implementation (การนำแผนไปปฏิบัติ)

ยุทธนา พรหมณี (2547) ให้ความหมายของการนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้นโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการนำโครงการหรือกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนไปดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยต้องกำหนดองค์การหรือบุคคลที่รับผิดชอบ และวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน

นักวิชาการศึกษาส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติมากที่สุด เช่น ในขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation) จะเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารและครูนำหลักสูตรไปปฏิบัติ ซึ่งจะประกอบไปด้วย การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การเตรียมครู/สถานที่/สื่อการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้



นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงการนำแผนไปปฏิบัติว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะแผนเป็นเพียงสิ่งที่มีอยู่ในเอกสาร ถ้าไม่มีการนำแผนไปปฏิบัติก็จะไม่เกิดประโยชน์ ดังนั้น การนำแผนไปปฏิบัติจึงเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ และก่อนปฏิบัติตามแผนควรศึกษาข้อมูลสารสนเทศ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกก่อน สำหรับการปฏิบัติจริงควรดำเนินการตามแผนและปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลร่องรอยหลักฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผลและการนำมาใช้ในการดำเนินการครั้งต่อไป

นอกจากนี้การนำแผนไปปฏิบัติจำเป็นต้องจัดตั้งองค์การหรือผู้รับผิดชอบ มีการอบรมหรือชี้แจงเพื่อให้บุคลากรที่จะนำแผนไปปฏิบัติให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผน มีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้เหมาะสม บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะนำแผนไปปฏิบัติ มีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่เหมาะสมกับแผน ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญกับความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ในการนำแผนไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น การนำแผนไปปฏิบัติเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกขององค์การในทุกระดับ และปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำแผนไปปฏิบัติคือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การติดต่อสื่อสารภายในขององค์การ ตลอดจนขีดความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร สำหรับการนำแผนไปปฏิบัติเป็นการบ่งบอกถึงการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ดังนั้นการปฏิบัติงานตามแผนจะต้องคำนึงถึงความประหยัดและการเกิดประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากร ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ที่คุ้มค่า และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เช่น การมอบหมายงาน การจัดสรรทรัพยากร การประสานงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

จากการศึกษาเป้าหมายของการนำแผนไปปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การนำแผนไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การปฏิบัติตามแผนงาน โครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การเตรียมครู/สถานที่/สื่อการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้ การกำหนดผู้รับผิดชอบ การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน การอนุมัติและการใช้งบประมาณ

## E-Evaluation (การประเมินผล)

Deming (1993) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นการประเมินการปฏิบัติงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ มีการแก้ปัญหาระหว่างดำเนินงานอย่างไร ประสิทธิภาพอย่างไร โดยการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลจะต้องทำควบคู่กับการดำเนินงาน

Kaplan and Norton (1996) กล่าวว่า การประเมินผลขององค์การที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์การได้ชัดเจน ควรใช้การประเมินผลด้วยองค์ประกอบในการประเมินผลตามแนวคิดของ balanced scorecard 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ด้านความพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการบริหาร และการมุ่งสร้างการเรียนรู้ นวัตกรรมและการเจริญเติบโต

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นขั้นตอนของการประเมินเพื่อติดตามการดำเนินงานตามแผนเพื่อประเมินความเหมาะสมของแผน ความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การและกลไกในการควบคุม เพื่อประเมินสิ่งแวดล้อมและการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ และเพื่อให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานได้ตามแผน

นอกจากนี้ในขั้นตอนการประเมินหลักสูตร (Curriculum Evaluation) จะประกอบไปด้วย การประเมินหลักสูตร และการปรับปรุงหลักสูตร

สรุปได้ว่า การประเมินผล ประกอบด้วย การตรวจสอบปัญหา การประเมินความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน โครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปีและการนำผลประเมินไปปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ

### 2.3.1 ความหมายของการบริหารวิชาการ

การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้มีคุณภาพ และมีมาตรฐาน ต้องอาศัยกระบวนการบริหารวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลตามแผน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารวิชาการ ไว้ดังนี้

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550) ให้ความหมายว่า การบริหารวิชาการเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมการดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลให้ดีขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

สมาน อัครภูมิ (2551) กล่าวว่า การบริหารวิชาการเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุความมุ่งหมาย การศึกษาที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยขอบเขตการบริหารงาน 5 งาน คือ 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การนิเทศและการพัฒนาการเรียนการสอน 5) การประเมินผลงานทางวิชาการ

กมล ภูประเสริฐ (2544) ให้ความหมายของการบริหารวิชาการในสถานศึกษา หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา

อนุศักดิ์ สมิตสันต์ (2540) ให้ความหมายการบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกประเภทของโรงเรียนที่เกี่ยวกับการพัฒนา การปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อวัสดุอุปกรณ์ การสอน หลักสูตร รวมถึงการพัฒนาครูเพื่อนำผลแห่งการพัฒนานั้นมาเอื้ออำนวยและปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ให้ความหมายของการบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

จึงสรุปได้ว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารงานหรือกิจกรรมทุกประเภทในสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการพัฒนา ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

### 2.3.2 แนวคิดของการบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งเน้นให้มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้สถานศึกษามีบทบาทในการดำเนินการให้มากที่สุด โดยให้อิสระ มีความคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนางานวิชาการในด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และด้านปัจจัยที่เกื้อหนุน ในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ชุมชน และท้องถิ่น ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2550)

วัตถุประสงค์ของการบริหารวิชาการ

1) เพื่อให้สถานศึกษามีการบริหารงานด้านวิชาการอย่างอิสระ มีความคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โรงเรียน ชุมชน และท้องถิ่น

2) เพื่อให้การบริหารจัดการของสถานศึกษามีมาตรฐาน และมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3) เพื่อให้สถานศึกษาได้มีการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนที่จะพัฒนาการเรียนรู้ให้สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4) เพื่อให้สถานศึกษามีการประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

### 2.3.3 ความสำคัญของการบริหารวิชาการ

การบริหารวิชาการเป็นงานสำคัญที่สุดของโรงเรียน เป้าหมายของงานวิชาการเพื่อพัฒนาตัวผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่ดีทั้งทางด้านสติปัญญา ร่างกาย และการอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และยังสอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่าน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้กล่าวว่า การวางแผนงานวิชาการเป็นสิ่งสำคัญและมีประโยชน์ต่อสถานศึกษามาก ช่วยให้เห็นปัญหาต่างๆ และสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ตั้งแต่เริ่มต้น การวางแผนงานวิชาการจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2540) ได้กล่าวว่า การบริหารวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มาตรฐานคุณภาพการศึกษาจะปรากฏเด่นชัดเมื่อการบริหารวิชาการประสบผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การบริหารวิชาการมีความสำคัญและเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของงานวิชาการ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

### 2.3.4 หลักการบริหารวิชาการ

ในการบริหารวิชาการจะต้องมีหลักการและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร ดังนั้นหลักการเบื้องต้นของการบริหารจึงต้องมีแนวทางในการบริหารงานที่ชัดเจน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงหลักการในการบริหารวิชาการ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้กล่าวถึงหลักการในการบริหารวิชาการ ไว้ดังนี้

1) หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การมีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน คือ นักเรียนสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตรโดยไม่ล่าออกกลางคัน ไม่เรียนเกินกำหนดเวลาหรือล่าช้ากว่ากำหนดเวลาที่ตั้งไว้

2) หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ นั่นคือ นักเรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และมีคุณภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้เสนอว่า การบริหารวิชาการจะต้องมีหลักการและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร ดังนั้นหลักการเบื้องต้นของการบริหารจึงต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1) ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม

2) มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

3) มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

4) มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทั้งในระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา

5) มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 2.3.5 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักของสถานศึกษาและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้บรรลุตามเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจกับขอบข่ายของการดำเนินงาน และภาระหน้าที่ของการบริหารวิชาการเป็นอย่างดี โดยมีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีติลล (2532) ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการออกเป็น 6 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) แผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ

2) หลักสูตรและการสอน ได้แก่ หลักสูตร โครงการสอน และประมวลการสอน

3) การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดทำตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครู  
เข้าสอน การจัดแบบเรียน การจัดทำห้องสมุด และการจัดทำคู่มือ

4) สื่อการสอน

5) การปรับปรุงการเรียนการสอน ได้แก่ การนิเทศการสอน การฝึกอบรม

6) การวัดและประเมินผล

สังกัด อุทยานันท์ (2530) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารวิชาการ ไว้ดังนี้

1) งานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การจัดงานบุคลากร งานพัฒนาบุคลากรและ  
งานบำรุงขวัญบุคลากร

2) งานที่เกี่ยวกับหลักสูตร ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตร งานทำแผนการสอน งานจัด  
ตารางสอน งานเลือกหนังสือและแบบเรียน และงานพัฒนาหลักสูตรสำหรับชุมชน

3) งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ งานเตรียมการสอน งานพัฒนาเทคนิคการจัดการเรียน  
การสอน และงานนิเทศการเรียนการสอน

4) งานที่เกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ งานระเบียบนักเรียน งานห้องสมุด  
งานบริหารสื่อการสอน และงานแนะแนวการศึกษา

5) งานที่เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการศึกษา ได้แก่ งานข้อสอบ งานมาตรฐาน  
และคลังข้อสอบ งานวัดและประเมินผลการเรียนรู้ และงานประเมินโครงการ

6) งานที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ งานใช้แหล่งวิทยาการในชุมชน  
และงานบริการวิชาการแก่ชุมชน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้เสนอขอบข่ายการบริหารวิชาการไว้ดังนี้

1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำ  
หลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดของงาน ดังนี้

1.1) แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดปฏิทิน  
การศึกษา ความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ การจัดชั้นตอนและเวลาในเวลาการทำงาน

1.2) โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร

1.3) บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละ  
คาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า และยึดโครงการสอนเป็นหลัก

2) การดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี  
และสามารถปฏิบัติได้ จึงมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอนดังนี้

2.1) การจัดทำตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละ  
รายวิชา

2.2) การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในห้องเรียน

2.3) การจัดครูเข้าสอน โดยต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษา และความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4) การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะใช้แบบเรียนที่กระทรวงกำหนด นอกจากนั้นครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบ หรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5) การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวหน้าวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการ และความก้าวหน้าของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6) การฝึกงาน เป็นการให้นักเรียนรู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชาและอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้มีประสบการณ์ในการทำงานและเป็นการเตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3) การจัดบริการเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการส่งเสริมการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่

3.1) การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักเรียนโดยการนำเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน

3.2) การจัดห้องสมุด เป็นแหล่งที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิทยาการให้นักเรียนได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม

3.3) การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอน

อุทัย บุญประเสริฐ (2540) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการในเรื่องต่อไปนี้

1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียน  
2) การสอนและการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักการและจุดหมายของหลักสูตร และการพัฒนาคุณภาพการสอน

3) กิจกรรมและการบริหารกิจกรรมนักเรียนให้ตอบสนองหลักสูตรและเสริมสร้างหลักสูตรให้เป็นผลสมบูรณ์ ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร

4) สื่อการเรียนการสอนและกิจกรรมห้องสมุด เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนตามหลักสูตรโดยตรง และเป็นการส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตรโดยมีห้องสมุดเป็นแหล่งส่งเสริมความทันสมัยทางวิชาการแก่ครูโดยตรง

5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามจุดประสงค์ของการเรียนรู้ตามจุดหมายและหลักการของหลักสูตรกับประเมินมาตรฐานคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน

6) การนิเทศการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพสำหรับบุคลากรครูและบุคลากรทางวิชาการของโรงเรียน

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550) ได้เสนอเกี่ยวกับขอบข่ายงานบริหารวิชาการไว้ดังนี้

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา
- 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงานและ

สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ในกฎกระทรวง ดังนี้

- 1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตร

ท้องถิ่น

- 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 6) การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 9) การนิเทศการศึกษา
- 10) การแนะแนว
- 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา



- 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
- 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 16) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 17) การพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษ

สมาน อัครวุฒิ (2551) ได้เสนอขอบเขตของการบริหารวิชาการว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้พันธกิจของการบริหารงานด้านวิชาการในด้านการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุจุดมุ่งหมายการศึกษาที่กำหนดไว้ สรุปได้ดังนี้

- 1) การวางแผนงานวิชาการ
- 2) การพัฒนาหลักสูตร
- 3) การจัดการเรียนการสอน
- 4) การนิเทศและพัฒนาการเรียนการสอน
- 5) การประเมินผลงานวิชาการ

นอกจากนี้ สมาน อัครวุฒิ (2551) ได้เสนอแนะแนวทางในการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ได้ดังนี้

1) หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาควรกำหนดขอบเขตและภาระงานวิชาการที่หน่วยงานหรือสถานศึกษาของตนรับผิดชอบให้ชัดเจนว่ามีอะไรบ้าง อย่างไร และงานนั้น ๆ เกี่ยวข้องกับใครบ้าง และสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไรและสิ่งที่ควรดำเนินการต่อไป ทั้งในระยะยาวและระยะสั้นคืออะไรและควรจะดำเนินการอย่างไร

2) หน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาควรแต่งตั้งและมอบหมายบุคคลและคณะบุคคลให้รับผิดชอบและดูแลการดำเนินงานวิชาการแต่ละด้านตามขอบเขตที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เพราะงานวิชาการเป็นงานที่เป็นนามธรรมและมีความเป็นพลวัตสูง ขาดระเบียบวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่เหมือนงานด้านอื่น ๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีเจ้าของงานที่มีความสามารถในการมองภาพรวมของงานวิชาการได้เป็นอย่างดี และขณะเดียวกันก็สามารถแจกแจงงานและประสานการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีด้วย

3) หลักสูตรถือว่าเป็นแผนแม่บทที่สำคัญในการจัดการเรียนการสอน และเป็นหัวใจของงานบริหารวิชาการ ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา และสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรเป็นอย่างดี รวมทั้งต้องมีความสามารถในการพัฒนาและบริหารหลักสูตรได้อย่างดี จึงจะทำให้การบริหารวิชาการประสบผลสำเร็จ

4) การจัดการเรียนการสอนเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่สำคัญของนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย โดยมีครูผู้สอนเป็นบุคลากรหลักในความสำเร็จของกิจกรรมนี้ เป็นหน้าที่หลักและเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารวิชาการ คือ การทำให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร การใช้หลักสูตรในการวางแผนการสอน และจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับปรัชญาของหลักสูตรที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางของหลักสูตร และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

5) สื่อและนวัตกรรมการสอนเป็นเครื่องมือสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน และการจัดการศึกษาโดยรวม ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอน มีการผลิต แสวงหา ใช้สื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน แม้จะต้องบริหารภายใต้สภาวะขาดแคลนก็ตาม

6) การนิเทศทั่วไปและการนิเทศการเรียนการสอนเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหาร หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายต้องให้ความสำคัญ และดำเนินงานอย่างมีเป้าหมาย และต่อเนื่องเพื่อให้การบริหารวิชาการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

7) การวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน และการประเมินผลหลักสูตร เป็นอีกภาระงานหนึ่งที่สำคัญในการบริหารวิชาการ เพราะการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการเรียนการสอน และเป็นกระบวนการในการป้อนกลับข้อมูลที่สำคัญในการบริหารวิชาการ ส่วนการประเมินหลักสูตรนั้นเป็นกิจกรรมที่กำกับติดตามและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้เป็นไปตามจุดหมายและนโยบายของการศึกษาชาติและตามความต้องการจำเป็นของผู้มีส่วนได้เสีย

8) คุณภาพการศึกษาเป็นจุดหมายสำคัญในการบริหารวิชาการ และบริหารงานทุกชนิดในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จัดกลุ่มงานตามสภาพการดำเนินงาน แล้วคัดเลือกเฉพาะแนวคิดการบริหารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การวัดผลประเมินผลและดำเนินเทียบโอนผลการเรียน และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

### 2.4.1 ความหมายของกลยุทธ์ (strategies)

คำว่า “กลยุทธ์” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Strategy” มีการนำคำนี้มาใช้ในประเทศฝรั่งเศสเป็นครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1233 โดยใช้ภาษาฝรั่งเศสว่า “Stratageme” ซึ่งมาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า “strategos” ที่เกิดจากคำว่า “stratos” ซึ่งหมายถึง “army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “agein” ซึ่งหมายถึง “lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำให้นักวิชาการทางการบริหารตีความว่า

“leading the total organization” หรือ “การนำทางให้องค์การโดยรวม” ต่อมาในปี ค.ศ.1808 จึงเกิดคำใหม่ในภาษาฝรั่งเศสขึ้น คือ Strategie ซึ่งมีความหมายตรงกับคำว่า Strategy และได้นำมาใช้อย่างแพร่หลายและหลากหลายทั้งในระดับองค์กรและระดับชาติ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ทั้งนักการทหาร ข้าราชการ นักการเมือง นักธุรกิจและนักวิชาการ สำหรับประเทศไทย มีการนำคำว่า Strategy มาใช้ในหลากหลายวงการ เช่น วงการทหาร ข้าราชการและนักการเมือง จะใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ ส่วนในแวดวงธุรกิจ มักใช้คำว่า กลยุทธ์ โดยมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร ดังนี้

Certo and Peter (1991) ได้ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการในดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Hax and Majuf (1993) ได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านไว้ในหนังสือ The Strategy Concept and Process โดยกล่าวว่าแม้แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์หลากหลายแนวคิด เช่น Glueck (1996) และ Mintzberg (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ คือ รูปแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผลชัดเจน และรวบรวมหลายสิ่งหลายอย่างเข้าด้วยกัน กลยุทธ์จึงเปรียบเหมือนแผนการดำเนินงานที่สำคัญที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

Mintzberg (1994) ให้หลัก 5 Ps หรืออักษร P ห้าตัว แทนความหมายต่าง ๆ ของกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต

2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) หมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา โดยชี้ให้เห็นว่า การวางแผนงานในอนาคตต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันบทบาทของผู้บริหารในการวางแผนจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะเจตนาธรรมเชิงกลยุทธ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำอาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ทักษะหรือความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ระหว่างการปฏิบัติจนมีความเป็นไปได้ และกลายเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นได้จริง

3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดตำแหน่ง (Strategy is position = P3) หมายถึง การให้ความสำคัญกับฐานะหรือตำแหน่งของผู้รับบริการ ดังนั้นสินค้าหรือบริการที่มีการนำเสนอออกไป จึงจำเป็นต้องมีความเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท

4) กลยุทธ์ คือ มุมมอง (Strategy is perspective = P4) หมายถึง การเน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กร ได้แก่ คุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร ดังนั้นมุมมองจึงหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

5) กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5) ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่ง que ทุกคนต้องการคือ การเอาชนะ ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องวางกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็คนุคโลบาย หรือเล่ห์เหลี่ยม หรือกลวิธี เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

นอกจากนี้ Mintzberg ยังกล่าวว่า ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การหนึ่ง ๆ ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ในความหมายทั้ง 5 ด้าน แต่ละกลยุทธ์จะมีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์สามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้านให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แท้จริง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทางและขอบเขตของความต้องการระยะยาวขององค์การ เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำซึ่งมุ่งเน้นที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์การ เพื่อใช้ประโยชน์นำทาง หรือกำหนดให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างแท้จริง ดังนั้น รายละเอียดที่กำหนดจึงสะท้อนถึงกลยุทธ์ที่เป็นจริงระดับองค์การ ซึ่งองค์การได้วางแผนไว้เป็นรูปธรรม และสามารถใช้ได้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ในช่วงใดช่วงหนึ่ง

จากความหมายของกลยุทธ์ตามทีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้นั้น สามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวทางเชิงรุก ที่นำไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเป็นระบบท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

#### 2.4.2 ลำดับของกลยุทธ์ (hierarchy of strategy)

กลยุทธ์นับเป็นส่วนหนึ่งของแผน ลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ คือ เป็นจุดสุดท้ายจุดมุ่งหมาย (purpose) ภารกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) วัตถุประสงค์ (objective) และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น กลยุทธ์ จึงเป็นการพิจารณาจุดมุ่งหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวขององค์การ การยอมรับการปฏิบัติและการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย

กลยุทธ์มีหน้าที่สำคัญในการกำหนดทิศทางสำหรับแผนงานในการพัฒนาองค์การให้ไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์ในการวางแผนงาน ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติการขององค์กรมีแนวทางที่ชัดเจนขึ้น ดังนั้น ลักษณะของกลยุทธ์จะต้องมีความชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย จะเป็นยุทธวิธี (tactics) ที่ฝ่ายบริหารระดับกลางจะเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารระดับต้นในการนำไปปฏิบัติต่อไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

สมยศ นาวิการ (2544) ได้กล่าวว่าโดยทั่วไปบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วย มีระดับกลยุทธ์ อยู่ 3 ระดับ คือ บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่ ดังนี้

1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) จะมุ่งการพัฒนา กลุ่มธุรกิจของบริษัทที่ แข็งแกร่งขึ้นด้วยการพิจารณาว่าบริษัทควรจะดำเนินธุรกิจจะอะไรบ้าง และบริษัทควรจะจัดสรรทรัพยากร ไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร กลยุทธ์ระดับบริษัทอาจจะเป็น (1) การอยู่คงที่ (2) การเจริญเติบโต และ (3) การตัดทอน

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) จะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขัน ผลิตภัณฑ์ของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เดียวกัน โดยทั่วไป บริษัทจะเป็นหน่วยงานกึ่งอิสระ SBU สามารถพัฒนา กลยุทธ์ของพวกเขาเองขึ้นมาได้ภายใต้เป้าหมายและกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU จะ มุ่งการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของพวกเขาให้สูงขึ้น บางครั้งเราจะเรียก กลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปจะ มีอยู่ 3 อย่าง คือ (1) การเป็นผู้นำทางต้นทุน (2) การสร้างความแตกต่าง ๆ (3) การมุ่งเน้นเฉพาะ

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด แผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาเองขึ้นมา (ภายใต้ข้อจำกัดของ กลยุทธ์ระดับบริษัทและหน่วยธุรกิจ) ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์อย่างหนึ่งของแผนการตลาด คือ การพัฒนา ตลาด พวกเขาจะพัฒนาวิธีการเพิ่มยอดขายของปีนี้ให้สูงกว่าปีที่ผ่านมาด้วยการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เดิมไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ ภายในตลาดพื้นที่ใหม่ หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ภายในตลาดพื้นที่ใหม่

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549) ได้แบ่งลำดับชั้นของกลยุทธ์สำหรับองค์กรภาครัฐ เป็น 3 ระดับ ได้แก่

1) กลยุทธ์ระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนอง แผนงานขององค์กร (Program Objective)

2) กลยุทธ์ระดับโครงการ (Project Purpose) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ หลักของโครงการ

3) กลยุทธ์ระดับกิจกรรม (Activity) เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองผลผลิตหลักซึ่งเกิดจาก กระบวนการทำงาน

ส่วนในองค์กรภาคเอกชน จะประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ จะเทียบเท่ากับ กลยุทธ์ระดับระดับนโยบาย กลยุทธ์ระดับระดับโครงการและ กลยุทธ์ระดับกิจกรรมขององค์กรภาครัฐ ประกอบกันขึ้นเป็นลำดับของกลยุทธ์ภายในบริษัทที่มีหน่วย ธุรกิจหลายหน่วยกลยุทธ์ หรือกระทรวงที่มีกรมและหน่วยงานต่าง ๆ สังกัดเหล่านี้จะมีผลกระทบ

ระหว่างกันและต้องถูกประสานเข้าด้วยกันเป็นอย่างดี เพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยส่วนรวมขององค์กร

### 2.4.3 การพัฒนากลยุทธ์

Keller (1986) กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์เป็นนวัตกรรมจากความคิดและการวางแผนของกลุ่มคนที่สำคัญในองค์กรที่ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรระยะยาวในอนาคต มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและระบุวิธีดำเนินการที่กะทัดรัด ทั้งนี้การพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร ต้องรักษาจุดยืนและจุดแข็งหรือเอกลักษณ์ขององค์กรไว้ ไม่ใช่ยอมตามความคิดเห็นของคนๆ เดียว หรือตามความต้องการของคนในสังคมเสมอไป

Certo and Peter (1991) กล่าวถึง การกำหนดกลยุทธ์ ไว้ในขั้นตอนของกระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเป็นการศึกษาทั้งปัจจัยลบ (ปัญหา) และปัจจัยบวกของสภาวะแวดล้อมองค์กรภายในและภายนอก (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ก่อนการกำหนดกลยุทธ์ หรือทางเลือกของการพัฒนาเพื่อแผนกลยุทธ์ที่มีส่วนช่วยชี้แนะแนวทางแก้ไข และความเสี่ยงที่สอดคล้องกับจุดอ่อนและภาวะคุกคาม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นไปได้อย่างสอดคล้องกับจุดแข็งและโอกาส เนื่องจากมีการกำหนดแนวทางอย่างสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมดังกล่าวแล้ว กระบวนการวางแผนจะมีการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ร่วมกันทำความเข้าใจสถานการณ์ ร่วมกันกำหนดแนวทางที่ต่างยอมรับกันได้ ซึ่งนำไปสู่การยอมรับแผนและการประสานงานทั้งภายในองค์กรเองและระหว่างองค์กรด้วย (อุทิศ ขาวเขียว, 2549)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) การกำหนดทิศทางขององค์กรก็คือการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เพื่อเป็นเป้าหมายของการดำเนินการที่ชัดเจนในระยะยาว เป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจในระยะที่แผนสามารถบรรลุได้เป็นวัตถุประสงค์หลักของแผน ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะตกลงร่วมกันให้บรรลุเพื่อความอยู่รอดและการเติบโต ตลอดจนความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเน้นที่ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

ซึ่งในขั้นตอนของการกำหนดทิศทางขององค์กรนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549) ได้แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรภาคธุรกิจเอกชน และองค์กรภาครัฐที่มีมุมมองที่ต่างกัน ดังนี้

ในองค์กรภาครัฐ จะพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) เน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

ในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนนั้น จะกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization Vision) ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กร (Organization Mission) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (critical question analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (strategic control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549) ได้เสนอวิธีการในการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการจัดการขององค์กร เพราะว่าองค์กรต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมภายใต้ทฤษฎีระบบที่ว่าลักษณะขององค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิดมากกว่าระบบปิด ด้วยเหตุนี้สิ่งแวดล้อมจึงมีอิทธิพลต่อองค์กรและผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาและหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขจัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการดำเนินงานองค์กร

อุทิศ ขาวเขียว (2549) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน (SWOT Analysis) เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในช่วงปัจจุบันที่เป็นอยู่ขององค์กร และเข้าใจสภาพแวดล้อมของกระบวนการพัฒนา เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) ของสภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์โอกาส (opportunity) ภาวะคุกคามหรือ

อุปสรรค (threat) ของสภาวะแวดล้อมภายนอก คำว่า SWOT ย่อจากอักษรนำหน้าของทั้งสี่สภาวะแวดล้อมดังกล่าว โดยการวิเคราะห์ SWOT สามารถทำได้หลายสภาวะดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อทำความเข้าใจสภาวะแวดล้อมทั่วไป โดยการสำรวจสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่ชัดเจนเท่าที่จะทำได้ เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจเลือกแนวคิดและทิศทางการดำเนินการเบื้องต้นภายใต้สภาวะการณ์ดังกล่าว อาทิ การกำหนดเป้าประสงค์เบื้องต้น

2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อประเมินความยากง่ายในการดำเนินกิจกรรมหลักขององค์การภายใต้สภาวะการณ์แข่งขันที่เล็งมิได้ อันเป็นพันธกิจขององค์การ การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ทราบสภาวะแวดล้อมว่า องค์การอยู่ในสถานการณ์ใดในการปฏิบัติพันธกิจสมมตินั้น ๆ การวิเคราะห์จะสามารถประมวลสภาวะแวดล้อม เพื่อการตัดสินใจเลือกแนวทางกลยุทธ์ (Process) เบื้องต้นที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมให้บรรลุภายใต้สภาวะการแข่งขันได้

3) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เพื่อการวางแผนทางปรับปรุงกลไก (Tool) ขององค์การหรือกระบวนการพัฒนาเรื่องนั้น ๆ เพื่อการขับเคลื่อนเร่งรัดกระบวนการพัฒนา เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านปัจจัยเสริมและปัจจัยถ่วงต่อกระบวนการทำงานขององค์การหรือกระบวนการพัฒนา ในการปฏิบัติแผนงานโครงการด้านต่างๆ ให้ลุล่วงอย่างเร่งรัดได้

สอดคล้องกับ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549) ได้กล่าวถึง บทบาทที่สำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3 ประการ ได้แก่ (1) บทบาทในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร (2) บทบาทในการประสานงานแผนงานขององค์กรจากการศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานย่อยภายในองค์กร และ (3) บทบาทในการกำหนดหน้าที่ขององค์กร ทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและกิจกรรมเฉพาะของหน่วยงานย่อยในองค์กร นอกจากนี้ยังได้จำแนกโครงสร้างของสภาพแวดล้อมออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยที่กระทบต่อภาพรวมของการดำเนินธุรกิจที่อาจเกิดผลกระทบในลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรม

สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) เป็นปัจจัยภายนอกที่อยู่ลำดับรองลงมา เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบในบางอุตสาหกรรม ดังนั้นปัจจัยหนึ่งที่กระทบต่ออุตสาหกรรมหนึ่งอาจไม่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในอีกอุตสาหกรรมหนึ่งโดยสิ้นเชิง

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นสภาพแวดล้อมลำดับในสุดซึ่งแต่ละองค์กรจะมีสภาพแวดล้อมภายในแตกต่างกัน

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าว จึงสรุปแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้



### 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการตรวจสอบ ประเมิน และกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะพิจารณาจาก 2 แนวทาง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปที่มีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพเทคโนโลยี สภาพการเมือง และสภาพสังคม และ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการหรือการวิเคราะห์อุตสาหกรรม เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่กระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมที่องค์กรนั้นประกอบธุรกิจอยู่ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2549) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1) สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยภายนอกในระดับกว้างและมีผลกระทบโดยอ้อมต่อการปฏิบัติการขององค์กร ทั้งที่เป็นองค์กรภาคเอกชนและภาครัฐบาล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย และสังคม

(1) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราภาษี และอัตราการว่างงาน ฯลฯ

(2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) เช่น การผลิตคิดค้นทางเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลทางอุตสาหกรรม เครื่องจักรสมองกล และเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ

(3) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) เช่น นโยบายและเสถียรภาพของรัฐบาล การแก้ไขกฎหมาย และการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทางการบริหาร ฯลฯ

(4) ปัจจัยทางด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factor) เช่น โครงสร้างทางเพศ อายุ ระดับการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนพฤติกรรมการบริโภคอุปโภค ฯลฯ

1.2) สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

(1) สภาพปัญหาของการพัฒนาหรือภาคบริการ (Diagnosis of the problems of the sector or services) โดยวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหรือภาคบริการนั้นๆ เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

(2) ผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ (Identification of Beneficiaries and clients) จากการจำแนกประเภทของกลุ่มเป้าหมายของประชากรโดยคำนึงถึงลักษณะความแตกต่างของกลุ่มสังคมที่ให้บริการ

(3) ความต้องการของสังคมต่อการได้รับบริการจากแผนงาน (Demand for the program's service) จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี

(4) ความพร้อมของแผนงานในการให้บริการ (Supply of the programme's service) จากการวิเคราะห์ การกระจายของกลุ่มสังคมของผู้รับบริการ ความเพียงพอของระบบการส่งทอดระหว่างหน่วยงาน ในการให้บริการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และความเพียงพอของหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องเชื่อมประสานกันในการควบคุมการจัดหาบริการและการส่งทอดการให้บริการ ไปถึงผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) กลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการได้รับการบริการและความพร้อมในการให้บริการ (Key Actors Influencing Demand and Supply) จากการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่มีต่อการสนับสนุนและคัดค้านการดำเนินงานตามแผนงานทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น

Wheelen and Hunger (1995) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอกว่า ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย

## 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หรืออาจเรียกว่าการวิเคราะห์องค์การเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์การ เพื่อให้เข้าใจในทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การ สำหรับแนวทางในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่

1) การวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ และระบุกิจกรรมสำคัญในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ อย่างไรก็ตามทุกกิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่ามีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกันเนื่องจากต้องมีการเพิ่มมูลค่าของวัตถุดิบตั้งแต่เข้าสู่กระบวนการผลิตจนกระทั่งส่งมอบแก่ลูกค้า รวมทั้งกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามสายงาน (Scanning Functional Resources) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยการพิจารณาแต่ละสายงานภายในองค์การว่ามีข้อดีข้อด้อยอย่างไร และแต่ละสายงานมีการทำงานสอดประสานหรือใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การมากน้อยเพียงใด โดยการตรวจสอบหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน การวิเคราะห์ตามสายงานไม่เพียงแต่เป็นการวิเคราะห์ด้านการเงิน การผลิต และทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่รวมถึงการวิเคราะห์ความสามารถของทรัพยากรบุคคลในแต่ละหน่วยงานในการกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย ตลอดจนการนำวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายขององค์การไปใช้ในการปฏิบัติงานด้วย

Wheelen and Hunger (1995) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายในว่าประกอบด้วย โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร สินทรัพย์ ความรู้ ความชำนาญ

### 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

นักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1) การศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของสถานศึกษา ควรเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลาย ๆ แหล่ง ซึ่งอาจเก็บข้อมูลจากระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาจากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และนักเรียน สำหรับประเด็นที่จะนำมาศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โดยศึกษาปัจจัย (Input) และกระบวนการ (Process) ซึ่งเกี่ยวกับ (1) บุคลากร (Man) สถานศึกษามีครูและบุคลากรในชุมชนที่จะมาช่วยจัดกิจกรรมในสถานศึกษาอย่างพอเพียง และมีคุณภาพ (2) เงิน (Money) สถานศึกษามีเงินพอเพียงที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (3) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) มีวัสดุอุปกรณ์พอเพียงและมีคุณภาพต่อการนำไปใช้งานของสถานศึกษา (4) การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ของสถานศึกษา มีประเด็นที่นำมาพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน คือ (1) โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ ลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา การสื่อสารภายในการจัดองค์กรและการมอบหมายงาน (2) วัฒนธรรม (Culture) ได้แก่ ความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมของบุคคลในหน่วยงาน (3) การบริการ (Service) ได้แก่ การให้บริการอำนวยความสะดวกของหน่วยงาน (4) ทรัพยากร (Resource) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของนักเรียนที่จบการศึกษาจากสถานศึกษา

2) การศึกษาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ประกอบด้วย (1) ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ รายได้ของประชากร ภาวะเงินเฟ้อ หนี้สิน การมีงานทำ (2) ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม (3) ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมและเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ความทันสมัยของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการดำเนินงาน และ (4) ด้านการเมือง กฎหมาย ได้แก่ นโยบายทางการเมืองระดับชาติ และระดับท้องถิ่น เสถียรภาพของรัฐบาล ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ

บุญเลี้ยง คำชู (2544) กล่าวว่า การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน (Organization objective) เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการคิดวิเคราะห์ที่จะให้ได้มาซึ่ง เป็นวิธีการที่ดีที่สุด

สำหรับโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ (Mission) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ภารกิจในโรงเรียน ประกอบด้วย

1) วิเคราะห์สถานภาพภารกิจ (Portfolio analysis) การดำเนินการด้านการวางแผนระดับโรงเรียน ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นที่เกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ (2) วิเคราะห์และประสานงานในการจัดสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน (3) สรุปผลการดำเนินงาน แผนงาน โครงการของโรงเรียน (4) จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน (5) จัดทำร่างแนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเบื้องต้น (6) กำหนดวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนต้องการดำเนินงานให้ชัดเจน (7) ประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (8) กำหนดทิศทางเป้าหมายของโรงเรียนตามเวลาที่กำหนด

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT analysis) คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการสำรวจถึงปัจจัย เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ต้องดำเนินงานตามภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้ (1) การศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน (2) การศึกษาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของโรงเรียน (3) การศึกษาวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน (4) การศึกษาแนวทางที่ดีในการพัฒนาปรับปรุง การบริหารงาน (5) การวิเคราะห์และประสานงานในการจัดทำแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงและนโยบายของโรงเรียน (6) การประสานงานในการวางแผนกับฝ่ายแผนงานของโรงเรียน หมวดยุทธศาสตร์และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (7) ช่วยเหลือประสานงานในการกำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตามประเมินผลงานโครงการ

3) ความคาดหวังและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Expected and needs of Stakeholders) การมุ่งหวังผลสำเร็จในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนี้ (1) การเตรียมการดำเนินการพัฒนาและการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้าให้การทำงานมีเป้าหมายในอนาคตก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดอยู่กับที่ ช่วยให้ภารกิจได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (2) การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบขั้นตอนและระยะเวลาสถานที่และเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความชัดเจน (3) กรณีมีปัญหาเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในหน่วยงานและสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง (4) สามารถเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถวินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง (5) ทำให้รู้อดีต สถานภาพปัจจุบันและอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงการบริหารและกิจการต่างๆ (6) มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลอย่างคุ้มค่า (7) ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจการประสานงานทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานอื่นในระดับต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันประหยัดเวลา ประสบความสำเร็จในเวลาที่เรารวดเร็ว

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ระบุว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาเพื่อให้รู้สภาพของสถานศึกษา โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ

สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของสถานศึกษา มีขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ดังนี้

1) วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก (Outputs) คือ สิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่ทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์ ผลผลิตหลักของสถานศึกษาในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ การจัดการการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กับเด็กในวัยเรียน 4 กลุ่ม คือ เด็กวัยเรียน (เด็กปกติ) เด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กพิการ และเด็กด้อยโอกาส ซึ่งกล่าวได้ว่าเด็กทั้ง 4 กลุ่มเป็นกลุ่มเป้าหมายของผลผลิตหลัก คือ ประชุมคณะกรรมการเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา จากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

ระดมความคิดเห็นกำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติจัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอนการพัฒนาบุคลากร เมื่อได้ภารกิจสถานศึกษาแล้ว คณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมายผลผลิตหลักของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษาในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตหลักต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษารายละเอียดถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ของสถานศึกษาทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นข้อมูลในการประเมินสภาพของสถานศึกษาและพัฒนาสภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อการทำงาน ของสถานศึกษาแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้นๆ ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ ต่อไปนี้

(1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-culture Factor : S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ และปัญหาสังคม ฯลฯ

(2) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factor : T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกลต่างๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน ฯลฯ

(3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor : E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่างๆ ฯลฯ

(4) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factor : P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่างๆ การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

(1) โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure : S1) ได้แก่ โครงสร้าง นโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา

(2) ผลผลิตและการบริการ (Products and Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการบริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน

(3) บุคลากร (Man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

(4) ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา

(5) วัสดุทรัพยากร (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

(6) การบริหารจัดการ (Management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ และการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา

3) การประเมินสภาพของสถานศึกษา จะทำให้ทราบว่าในปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และภาวะคุกคาม มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของสถานศึกษาในการประเมิน

หลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้งจุดแข็ง-จุดอ่อน (Strengths-Weaknesses) และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรทั้งโอกาส-ภาวะคุกคาม (Opportunities-Threats) หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT แล้ว จึงนำผลการวิเคราะห์มาสรุปเพื่อประเมินสภาพขององค์กรในภาพรวมว่ามีสภาพแวดล้อมภายในเน้นเอียงไปทางจุดแข็งหรือจุดอ่อน และมีสภาพแวดล้อมภายนอกเน้นเอียงไปทางโอกาสหรือภาวะคุกคาม

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ด้านต่างๆ อันได้แก่ องค์กร งานบุคคล การผลิต การเงิน และการตลาด เพื่อประเมินสภาพขององค์กรในภาพรวม โดยการให้คะแนนแต่ละปัจจัยที่ทำการวิเคราะห์และให้คะแนนปัจจัยนั้นๆ ว่าได้ คะแนนมากน้อยเพียงใด โดยที่คะแนนที่อยู่ข้างบวกแสดงว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร และคะแนนที่อยู่ข้างลบ

นับเป็นจุดอ่อนขององค์กร และคะแนนยิ่งมากยิ่งขึ้นแสดงให้เห็นถึงความแข็งแกร่งหรือความอ่อนแอขององค์กรในปัจจุบันนั้น

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านต่างๆ อันได้แก่ สภาพสังคม สภาพเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐ รวมทั้งสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการหรือสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในภาพรวม และนำมาสรุปคะแนนว่าปัจจัยใดเป็นโอกาสซึ่งคะแนนที่อยู่ข้างบวกและปัจจัยใดเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งคะแนนที่อยู่ข้างลบ และให้ค่าคะแนนมากขึ้นตามความรุนแรงของอุปสรรคหรือปัจจัยโอกาสที่ส่งผลต่อองค์กรในระยะยาว

3) ผลการประเมินสถานภาพขององค์กรในภาพรวมที่สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรมีภาวะโน้มเอียงไปทางจุดแข็งหรือจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรมีการโน้มเอียงไปทางโอกาสหรืออุปสรรค นั่นคือ เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การวางทิศทางขององค์กร

### การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

#### 1) คุณลักษณะของกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นเครื่องมือช่วยชี้แนะแนวทางการบริหารแก่ผู้บริหารทุกระดับ โดยเสนอแนะทั้งแนวทางการดำเนินงานในรูปของกลยุทธ์ และยุทธวิธี (ยุทธศาสตร์ กลวิธี แผนงาน โครงการเชิงยุทธ) และแนวทางการปรับพฤติกรรมขององค์กรที่สามารถผลักดันการดำเนินการหรือแผนงานโครงการที่กำหนดให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ ตลอดจนสามารถพัฒนาให้ทันสมัยและร่วมเป็นผู้นำในวงการได้ในที่สุด โดยมีคุณลักษณะดังนี้ อุทิศ ขาวเธียร (2549)

1) เป้าประสงค์ร่วม ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของกลยุทธ์ หากมีความชัดเจนจะทำหน้าที่เสริมการประสานงานขององค์การ เป็นส่วนชี้แนะ ที่จะแสดงให้เห็นทิศทางของการพัฒนาเป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์การประสงค์ เป็นสิ่งพึงปรารถนาของการพัฒนา ทั้งนี้ ส่วน “พันธกิจ” จะชี้แนะให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่องค์การต้องทำอย่างมีบูรณาการภายใต้แผนกลยุทธ์ “วัตถุประสงค์หลัก” เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุหรือระดับความสำเร็จ (ผลกระทบ/ผลลัพธ์) ที่ต้องถูกประเมินผลเพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์การได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่คาดหวังไว้ได้ องค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยชี้ทิศทางแก่การประสานงานขององค์การ และองค์การสามารถติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์การให้เป็นไปในทิศทางและเวลาเดียวกัน และแผนกลยุทธ์ยังจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะแวดล้อมที่มีลำดับความสำคัญต่อความอยู่รอดและแข่งขันได้ ที่องค์การต้องเผชิญ และการคาดคะเนแนวโน้มอนาคตที่ควรจะเป็น หากองค์การสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

2) แนวทางเลือกดำเนินงานขององค์การที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์การ สามารถกำหนดแนวทางดำเนินงานตามกลยุทธ์อย่างทันต่อเหตุการณ์ เพราะแผนกลยุทธ์จะแนะแนวการติดตามประเมินผลเพื่อทราบความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและแนวทางการปรับกลยุทธ์ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จึงกล่าวได้ว่าแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่มีการขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมตลอดเวลา

3) การวางแผนกลยุทธ์จะมีการขึ้นนำการแปลงแผนสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล ที่สามารถนำเสนอวิธีการตรวจสอบเกี่ยวกับการดำเนินการและความก้าวหน้า การดำเนินแผนงาน โครงการขององค์การเป็นไปตามที่ระบุในแผนหรือไม่ เพราะอะไร และจะต้องปรับแก้ไขแนวทางไปจากเดิมหรือไม่เพียงไร แผนกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์การมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2546) ได้ศึกษาลักษณะและองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับองค์การ สรุปได้ ดังนี้

1) การมุ่งเน้นอนาคต (emphasized on future) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไปข้างหน้า รวมถึงการระดมแหล่งทรัพยากรประเภทต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้ โดยลักษณะของการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ จะเป็นการวางแผนในระยะยาว เพื่อคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคตและเตรียมแผนงานในการรองรับสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกันได้อย่างดี

2) การมุ่งเน้นถึงจุดหมายขององค์การ (emphasized on objectives) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลได้ตรงตามระยะเวลาต่างๆ ที่กำหนดไว้ หรือเพื่อเป็นไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้ล่วงหน้า

3) การมุ่งเน้นกระบวนการ (emphasized on process) มีการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องหรือครบวงจรไม่มีที่สิ้นสุด โดยเริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการกำหนดและวางแผนกลยุทธ์ หรือจัดทำเป็นแผนงานและโครงการ มีการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติภายในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ มีการทบทวนและวางกลยุทธ์ขึ้นมาใหม่ เพื่อให้เป็นไปอย่างเหมาะสมภายหลังผ่านพ้นการปฏิบัติงานแล้ว

4) การมุ่งเน้นในภาพรวมทั้งองค์การ (emphasized on overall organization) คือ การมุ่งเน้นการวิเคราะห์ทั้งองค์การ หรือเป็นไปเฉพาะแผนงานหรือโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นอิทธิพลและผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์การ และ



การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นก็มีผลต่อเนื่องไประยะเวลาานาน ดังนั้นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา โดยเริ่มต้น ตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จนถึงขั้นตอนของการควบคุมและทบทวนกลยุทธ์ เป็นต้น

## 2) การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

รังสรรค์ มณีเล็ก (2549) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ

1) กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์รวม เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษาในภาพรวมที่สอดคล้อง และสนองความต้องการตามผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับทางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับนี้ คือ กลยุทธ์องค์กร

2) กลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์แผนงาน เป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา ตามลักษณะงาน ภายในสถานศึกษา หากเปรียบเทียบกับบริษัททางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งในปัจจุบันนี้สถานศึกษาในแต่ละสังกัดจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่ แตกต่างกันไปตามธรรมชาติที่รับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ระบุว่า การกำหนดกลยุทธ์ สถานศึกษาเป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของ สถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้มีความชัดเจนมากขึ้น ลักษณะกลยุทธ์ที่กำหนดมี 3 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์สร้างความเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อให้เกิดการขยายกิจการหรือ ดำเนินงานเพิ่มเติมมากขึ้น

2) กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อให้มีการเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ ความชำนาญ

3) กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ให้มีการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำ ประโยชน์ได้ อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินการแทน

Koontz and Wehrich (1990) นำเสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีชื่อว่า Tows Matrix ดังนี้

Tows Matrix เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ระบบ ซึ่งเป็นการจับคู่ระหว่าง ภาวะคุกคามและโอกาสภายนอกองค์กร และจับคู่ระหว่างจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร การวิเคราะห์ สถานการณ์ตามรูปแบบนี้ จะพิจารณาจากภาวะคุกคามก่อน เพราะการวางแผนกลยุทธ์ จำเป็นต้อง

พิจารณาผลของวิกฤตปัญหาและภาวะคุกคามเป็นอันดับแรก กลยุทธ์สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ตามรูปแบบ Tows Matrix ของ Koontz and Wehrich มี 4 ประเภท ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO : Maxi-Maxi มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาจุดแข็งร่วมกับโอกาสเพื่อกำหนดกลยุทธ์เพิ่มศักยภาพเชิงรุก : เชิงรุกระยะยาว โดยนำจุดแข็งที่มีมาเสริมสร้างและนำโอกาสที่เปิดให้มาทำประโยชน์อย่างเต็มที่ ถือเป็นกลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุดในการบรรลุความสำเร็จ

2. กลยุทธ์ WO : Mini-Maxi มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาจุดอ่อนร่วมกับโอกาสเพื่อกำหนดกลยุทธ์เร่งพัฒนาหรือกลยุทธ์การพลิกตัว : เชิงรุกระยะสั้น โดยแก้ไขจุดอ่อนและนำโอกาสมาทำประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งจุดอ่อนบางประการจำเป็นต้องมีการพัฒนาหรือกำหนดสมรรถนะให้บุคลากรเป็นแนวปฏิบัติ เช่น การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากรตามทักษะที่จำเป็น ทั้งนี้เพื่อชนะจุดอ่อน ส่วนมุมมองภายนอกเป็นการใช้โอกาสภายนอกมาเป็นประโยชน์ในการวางแผนงาน

3. กลยุทธ์ ST : Maxi-Mini มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาจุดแข็งร่วมกับภาวะคุกคามเพื่อกำหนดกลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกันหรือกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ : เชิงรุกระยะยาวโดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง ภาวะคุกคาม และหาแนวทางดำเนินการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด และเป็นการเพิ่มจุดแข็งที่มีอยู่เดิมและเพิ่มจุดแข็งที่ยังไม่มี เช่น ด้านเทคโนโลยี การเงิน การจัดการ หรือการตลาด ทั้งนี้เพื่อเป็นการใช้จุดแข็งในการรับมือหรือหลีกเลี่ยงกับภาวะคุกคามจากภายนอก

4. กลยุทธ์ WT : Mini-Mini มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาจุดอ่อนร่วมกับภาวะคุกคามเพื่อกำหนดกลยุทธ์แก้วิกฤตหรือกลยุทธ์เชิงป้องกันหรือตั้งรับ : เชิงรุกระยะสั้น โดยพยายามลดจุดอ่อนหรือภาวะคุกคาม และหาแนวทางดำเนินการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

จากกลยุทธ์ 4 ประเภทของ Koontz and Wehrich ได้แสดงรายละเอียดกลยุทธ์สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ตามรูปแบบ TOWS Matrix ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ภายใต้จุดของเวลาที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกมีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้นการออกแบบกลยุทธ์ จึงจำเป็นต้องเตรียม TOWS Matrix หลากๆ ประเภทในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องเริ่มด้วยการวิเคราะห์ TOWS Matrix ในอดีตต่อเนื่องกับการวิเคราะห์ปัจจุบันและสิ่งที่เป็นผลของอนาคต TOWS Matrix เป็นประโยชน์มากในการกำหนดกลยุทธ์องค์การ อย่างไรก็ตาม TOWS Matrix เป็นเพียงวิธีการหนึ่งในหลายวิธีการที่จะกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ ดังตารางที่ 7

**ตารางที่ 7** TOWS Matrix สำหรับการกำหนดกลยุทธ์

สภาวะแวดล้อม ภายใน  สภาวะแวดล้อม ภายนอก	จุดแข็ง(S) อาทิ การบริหารจัดการ การปฏิบัติงานการเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา วิศวกรรม เป็นต้น	จุดอ่อน (W) อาทิ การบริหารจัดการ การปฏิบัติงานการเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา วิศวกรรม เป็นต้น
โอกาส (O) ความเสี่ยง อาทิ สภาวะเศรษฐกิจ ในปัจจุบันและอนาคต การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และสังคม ผลิตภัณฑ์ใหม่ การให้บริการและเทคโนโลยี	SO Maxi-Maxi เป็นกลยุทธ์ที่มี ศักยภาพสูงสุดในการบรรลุ ความสำเร็จ โดยใช้ประโยชน์ จากจุดแข็งขององค์กร เพื่อ ประโยชน์ของโอกาสภายนอก	WO Mini - Maxi เป็นกลยุทธ์ ที่พัฒนาขึ้นเพื่อเอาชนะจุดอ่อน และเพื่อประโยชน์ของโอกาส ภายนอก
ภาวะคุกคาม(T) อาทิ ขาดแคลนพลังงาน ภาวะการแข่งขัน สภาวะ เศรษฐกิจในปัจจุบันและอนาคต การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และสังคม เป็นต้น	ST Maxi-Mini เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ จุดแข็งเพื่อรับมือหรือหลีกเลี่ยง กับภาวะคุกคาม	WT Mini-Mini เป็นกลยุทธ์ เพื่อลด จุดอ่อนและภาวะคุกคาม

แหล่งที่มา : Koontz and Wehrich. THE TOWS MATRIX FOR STRATEGY FORMULATION. **ESSENTIALS OF MANAGEMENT**. 5<sup>th</sup> edition. Singapore : McGraw-Hill, 1990 : 94

ปกรณ์ ปรียากร (2548) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) ที่นิยมใช้ทั่วไปคือหลักที่เรียกว่า PEST Analysis. ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเมือง (Political Component=P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายกฎหมายของภาครัฐที่เป็นทั้งโอกาสและภาวะคุกคามต่อการดำเนินกิจการในองค์กร
2. เศรษฐกิจ (Economic Component=E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจที่เป็นทั้งโอกาสและภาวะคุกคามต่อการดำเนินกิจการในองค์กร
3. สังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural=S) เป็นการวิเคราะห์สภาพทางสังคมและวัฒนธรรมที่เป็นทั้งโอกาสและภาวะคุกคามต่อการดำเนินกิจการในองค์กร

4. เทคโนโลยี (Technology Component=T) เป็นการวิเคราะห์สภาพทางเทคโนโลยีที่เป็นทั้งโอกาสและภาวะคุกคามต่อการดำเนินกิจการในองค์กร

นอกจากนี้ Certo and Peter (1991) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในอนาคต มีเทคนิคการวิเคราะห์ดังนี้

1. วิเคราะห์แนวโน้มจากการศึกษาเอกสาร
2. คาดคะเนโดยใช้สถิติปัญญาและประสบการณ์
3. คาดคะเนแนวโน้มโดยใช้วิธีเชิงสถิติ
4. สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ
5. ใช้เทคนิควิธีสัมภาษณ์แบบ EFR หรือ EDFR
6. ใช้วิธี Delphi
7. วิเคราะห์ผลกระทบ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง(Strength) และจุดอ่อน (Weakness) มีหลักที่นิยมใช้ทั่วไป คือ หลักที่เรียกว่า 4 MS ซึ่งมีรายละเอียดคือ

1. บุคคลากร (Man : M1) เช่น ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในองค์กร
2. เงิน (Money : M2) เช่น การจัดสรรเงิน งบประมาณ การระดมทรัพยากร ปริมาณและคุณภาพการใช้จ่ายเงินและงบประมาณ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ฯลฯ
3. วัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) เช่น ปริมาณและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในองค์กร การแบ่งปันและการหมุนเวียนการใช้วัสดุอุปกรณ์ในองค์กร ฯลฯ
4. การบริหารการจัดการ (Management : M4) เช่น การวางแผน การจัดระบบในองค์กร การแต่งตั้งและมอบหน้าที่รับผิดชอบ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร การประสานงาน การประชาสัมพันธ์ การควบคุม กำกับและติดตามงาน ฯลฯ

การวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการบริหารองค์กรจากมากไปน้อย โดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI<sub>Modified</sub>) (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

$$\text{สูตร PNI}_{\text{Modified}} = (I-D)/D$$

I = สภาพที่พึงประสงค์

D = สภาพปัจจุบัน

จากการศึกษาแนวคิดเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น จึงได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจาก แนวคิดของ Certo and Peter (1991) และวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2549) เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ SWOT โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถาม
2. การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียน โดยใช้ TOWS Matrix
3. การปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิผู้ที่มี

ส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

#### 2.5.1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

สุมาลี ขุนจันดี (2541) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาดีเด่น จำนวน 89 คน และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวน 76 คน วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สกัดองค์ประกอบแบบวิธีองค์ประกอบแกนमुखสำคัญและหมุนแกนแบบออบลิควิน ผลการศึกษา พบว่า องค์ความรู้ของแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้น จะเน้นที่การบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากร และแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา และคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู มี 9 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถในการวางแผนงาน (2) ความปรารถนาในเชิงความคิด (3) ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานและการบริหารงาน (4) การมองผู้อื่นในแง่ดี (5) จริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน (6) ความสามารถในการบริหารคนและบริหารงาน (7) การมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและต่องาน (8) ความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดี และ (9) ความสามารถในการชักนำผู้อื่น

ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์ (2546) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็น นักวิชาการด้านบริหารการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา วิจัยและวัดผลการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 80 คน และผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 700 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดย

ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครู มี 2 มิติ คือ (1) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร มี 7 ด้าน ได้แก่ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างทีมงาน การสร้างแรงจูงใจ การให้โอกาส และการให้การสนับสนุน และ (2) ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 6 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันในวิชาชีพครู สถานภาพครู ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง และความเป็นอิสระ

กาญจนา ทรรพนันท์ (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มครีนครินทร์ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนในปีการศึกษา 2546 จำนวน 280 คน ผลการศึกษา พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความมีน้ำใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความเพียรในการทำงาน ด้านคุณภาพของผลงาน และด้านความเชี่ยวชาญในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ประกอบด้วยคุณภาพของงาน ความพึงพอใจ ความมีน้ำใจ ความเพียร และความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

จิรวรรณ นาคพัฒน์ (2547) ได้ทำการศึกษาผลของการเสริมพลังอำนาจครูโดยการพัฒนาความสามารถด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ ชุดฝึกอบรม และแบบสอบถาม แบบวัดความสามารถด้านการคิดสะท้อนแบบประเมินคุณภาพแผนการจัดการเรียนรู้ แบบประเมินพฤติกรรมด้านการจัดการเรียนรู้ และแบบวัดความพึงพอใจในอาชีพครู เก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 1 จำนวน 4 แห่ง โดยใช้การสังเกต สัมภาษณ์ แบบสอบถาม และวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้สถิติเชิงบรรยาย ความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (ANCOVA) ผลการวิจัย พบว่า ด้านผลการพัฒนาชุดฝึกอบรมครูเพื่อเสริมพลังอำนาจครูโดยการพัฒนาความสามารถด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย แผนการจัดกิจกรรมจำนวน 8 ชุด ใช้เวลาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ประมาณ 3 ชั่วโมง เนื้อหาของชุดฝึกอบรมมี 4 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์ตนเอง 2) ความรู้เรื่องการออกแบบและจัดการเรียนรู้ 3) การฝึกทักษะการออกแบบการเรียนรู้ และ 4) การพัฒนาเจตคติเกี่ยวกับอาชีพครู ส่วนด้านผลการจัดอบรมเพื่อเสริมพลังอำนาจครูโดยการพัฒนาความสามารถด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ พบว่า หลังการทดลองครูในกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยด้านพลังอำนาจด้านความสามารถในการออกแบบแผนการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่ม

ควบคุม แต่ไม่มีความแตกต่างของคะแนนในด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ความสามารถในการคิดสะท้อน ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และความพึงพอใจในอาชีพของครูทั้งสองกลุ่ม

ประวิต เอรารวรรณ (2548) ได้ศึกษาพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการศึกษา พบว่า สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของสถานศึกษา มี 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน และโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย องค์ประกอบ วิธีดำเนินการ และกระบวนการแทรกเสริม ส่วนผลจากการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า ประเด็นที่อยู่ในระดับพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของทีม 2) โครงสร้างองค์กร 3) การประเมินปัญหาในโรงเรียน 4) บทบาทของบุคคลจากภายนอก 5) การเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น และ 6) การบริหารจัดการโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจครู ส่วนประเด็นที่พึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของครู 2) การสนับสนุนทรัพยากรจากโรงเรียน และ 3) การรู้จักตั้งคำถาม “ทำไม” ในการทำงาน

สถาพร บุตรไสย (2549) ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 และเขต 2 ในปีการศึกษา 2548 จำนวน 28 โรงเรียน จำนวน 430 คน ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างทีมงาน การส่งเสริมความร่วมมือและสร้างบรรยากาศให้แก่ครูในระดับมาก และกลุ่มครูที่มีการศึกษาระดับที่สูงกว่ารับรู้ว่าตนเองมีพลังอำนาจสูงกว่ากลุ่มครูที่มีการศึกษาต่ำกว่า และผู้บริหารมีพลังอำนาจสูงกว่าครูผู้สอน

สมกิจ อัจจุฬา (2549) ได้ศึกษาความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนนิติบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษابุรีรัมย์ เขต 4 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 136 คน และครูผู้สอน จำนวน 544 คน จากโรงเรียนทุกขนาดในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษابุรีรัมย์ เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความต้องการให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านบุคคล และครูมีความต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ในด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าครูผู้สอนจะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน แต่ครูทุกคนก็มีความต้องการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเช่นเดียวกัน

คณิต เขียววิชัย (2551) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดยใช้แบบสำรวจสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจและแบบประเมินคุณลักษณะของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์

จำนวน 57 คน แยกเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม จำนวน 16 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 41 คน ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ (1) มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน (2) ส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของบุคลากร (3) องค์กรต้องสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ยอมรับข้อผิดพลาด และให้โอกาสแก้ตัว (4) ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลอื่นจะช่วยส่งเสริมให้ตนเองมีพลังอำนาจด้วย (5) มีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทั้งภายในงานและระหว่างงาน (6) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดีและเพียงพอ (7) รูปแบบการบริหารงานต้องช่วยส่งเสริมลูกน้องให้ทำดี ส่วนปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ (1) บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (2) โครงสร้างในการบริหารงานต้องมีส่วนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการพัฒนาตนเอง (3) การให้ผลตอบแทนความดีหรือรางวัลต้องมีความเป็นธรรม และส่งเสริมให้คนทำความดี และพบว่า คุณลักษณะของคณบดี มี 9 ด้าน ประกอบด้วย (1) ความยึดมั่นผูกพันองค์กร (2) พัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญได้ (3) มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน (4) สอนแนะนำ เป็นแบบอย่างได้ (5) มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน (6) มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีอิสระในการทำงาน (7) สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ (8) มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ (9) สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน

อภาพร สิงหาราช (2552) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูด้วยแนวคิดนีโอฮิวแมนนิสเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็นการศึกษาพัฒนารูปแบบและศึกษาผลการใช้รูปแบบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบ ใช้วิธีการวิจัยแบบวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดำเนินการ 3 ขั้นตอนคือ (1) การพัฒนารูปแบบ (2) การใช้รูปแบบ และ (3) การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ใช้โปรแกรม SPSS for Windows และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า (1) การพัฒนารูปแบบ ครูมีความต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานด้านเนื้อหาความรู้ ด้านทักษะและประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก และส่วนใหญ่ต้องการเข้ารับการอบรมเพื่อนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาการเรียนการสอน (2) การใช้รูปแบบ พบว่า ครูมีความพึงพอใจเกี่ยวกับรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในระดับมาก และ (3) การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบ พบว่า กลุ่มทดลองมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมทั้งในภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ ได้แก่ กลุ่มผู้เรียน วิทยากร กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในการจัดอบรม ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะที่พบ ได้แก่ การใช้สื่อการเรียนรู้ ซึ่งบางชนิดมีความทันสมัยมากผู้เข้าอบรมต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการอบรม



สุตารัตน์ วัฒนพฤกษา (2552) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในปีการศึกษา 2550 โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 768 คน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนมีการรับรู้เกี่ยวกับพลังอำนาจและการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณาตามข้อมูลพื้นฐานในด้านเพศ อายุและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวมีผลทำให้ผู้บริหารและครูมีพลังอำนาจที่แตกต่างกัน ส่วนด้านวุฒิการศึกษาและตำแหน่งไม่ส่งผลกระทบต่อพลังอำนาจของครูและผู้บริหาร เมื่อแยกตามปัจจัยโรงเรียนพบว่า ที่ตั้งของโรงเรียนมีผลทำให้เกิดความแตกต่างของพลังอำนาจครู ส่วนขนาดของโรงเรียนไม่ส่งผลให้พลังอำนาจของครูแตกต่างกัน

รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการครูในสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 60 คน แยกเป็น ผู้บริหาร จำนวน 12 คน และผู้ปฏิบัติการ จำนวน 48 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการครูในสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของทุกเขตตรวจราชการ จำนวน 108 คน และใช้แบบประเมินกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการสนับสนุนครูให้ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (2) ด้านการให้โอกาสครูได้พัฒนาความรู้ ทักษะตนเอง และความสามารถในการปฏิบัติงาน (3) ด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนการดำเนินงานของโรงเรียน (4) ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครู (5) ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (6) ด้านการสร้างภาวะผู้นำให้กับครู และ (7) ด้านการให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สำหรับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู มี 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต และข้อมูลย้อนกลับ ส่วนที่ 3 แนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ การเตรียมความพร้อม การดำเนินการตามรูปแบบ การประเมินผล และการรายงานผล และส่วนที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผล และแหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผล

### 2.5.1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2552) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล นักวิชาการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา

กรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง จำนวน 350 คน ในสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 18 โรงเรียน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบที (t-test) และศึกษาโรงเรียนกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษา จำนวน 1 โรงเรียน วิเคราะห์ SWOT กำหนดกลยุทธ์ และตรวจสอบกลยุทธ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารของสถานศึกษาหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างจากก่อนการถ่ายโอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่ การมีแผนพัฒนาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนพัฒนาของ อบต. การมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา ความรู้สึกเป็นเจ้าของของสถานศึกษาร่วมกัน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของสถานศึกษา ชุมชนและ อบต. 3) กลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ “กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน”

อ้อมอารี สุวรรณศรี (2553) ได้พัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน ใช้แบบสอบถาม 2 ฉบับ กับกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 372 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 372 คนและครู 1,129 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และศึกษาโรงเรียนกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู จำนวน 3 โรงเรียน แบ่งตามขนาดโรงเรียน นำข้อมูลมาวิเคราะห์ SWOT ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ด้วยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ผลการวิจัย พบว่า ระดับพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชนตามความเชื่อ 4 มิติ โดยภาพรวมในโรงเรียนทุกขนาดอยู่ในระดับสูง และกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชนประกอบด้วยกลยุทธ์ด้านการขจัดเงื่อนไขที่ทำให้พลังอำนาจครูต่ำ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จในวิชาชีพครู กลยุทธ์การสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมให้ครูได้รับรู้สมรรถนะการทำงาน ได้แก่ กลยุทธ์การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม กลยุทธ์การสร้างเวทีศึกษภาพครู และกลยุทธ์การสร้างขวัญกำลังใจ

ยุพา เวียงมกล อัดโตดดร (2554) ได้วิจัยพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 396 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ และครูตัวแทนหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

(Content Analysis) และ การใช้เทคนิค Modified Priority Need Index (PNI<sub>Modified</sub>) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ผลการวิจัย พบว่า การบริหารวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนมีค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้านและทุกประเด็น และกลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ 1) พลิกโฉมการวิจัยเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน 2) วัดผลประเมินผลการพัฒนาที่ยั่งยืน 3) ปรับการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และ 4) เปลี่ยนกระบวนทัศน์หลักสูตรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

### 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Garrison and Bly (1997 อ้างถึงใน สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง, 2556) กล่าวว่า การบรรลุผลสำเร็จที่สมบูรณ์ของการสร้างเสริมพลังอำนาจการทำงานของครู จะสะท้อนออกมาผ่านทางความสำเร็จของนักเรียน การประเมินพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากรเป็นการประเมินจากความรู้สึกร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานและผลงาน ที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของเวลาและภารกิจ

Short and Geer (1997) ได้สรุปประเด็นของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการตัดสินใจที่ครูต้องการไว้ 8 ด้าน ได้แก่ 1. การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา 2. การกำหนดเวลาตารางการทำงานและภาระงานที่ครูต้องการกระทำร่วมกัน 3. การกำหนดแผนการเรียน วัตถุประสงค์การสอน การจัดชั้นเรียน เอกสารประกอบการเรียน สื่อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ 4. การวางแผนปฏิบัติการ 5. การบริหารงานบุคคล 6. การพัฒนาบุคลากร 7. การบริหารงานทั่วไป 8. การกำหนดมาตรฐานความสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้เรียน

Terry (1999) ศึกษา พบว่า การปฏิบัติที่เป็นการสร้างเสริมพลังอำนาจการทำงานของครู ได้แก่ 1. การให้ความไว้วางใจ ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน 2. การประสานวิสัยทัศน์ของบุคคลให้สอดคล้องกันเพื่อนำสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา 3. การเห็นคุณค่าและความสำคัญของการสอนว่าเป็นงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญและความเป็นมืออาชีพ 4. การไม่ย่อท้อและไม่กลัวกับความยากลำบากในการทำงาน สามารถวางแผน ปฏิบัติและพัฒนาความสามารถของตนในการทำงาน 5. การยอมรับในคุณธรรม ความรู้ ความสามารถและผลการทำงานของผู้ร่วมงานและพร้อมที่จะร่วมกันพัฒนาให้ดีขึ้น 6. การมานะพยายามปฏิบัติการกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย 7. การมีเป้าหมายการทำงาน มีส่วนร่วมคิดตัดสินใจและเป็นเจ้าของงานร่วมกัน 8. การทำงานร่วมกันเป็นทีม 9. การสนับสนุนทรัพยากร ปัจจัยแก่ผู้ร่วมงาน การประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีมาตรฐานการประเมินที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดและกระจายการได้รับประโยชน์แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง

Kimberly Ann Fortune (2000 อ้างถึงใน สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง, 2556) ได้ศึกษาเรื่อง ครูและเทคโนโลยี กรณีศึกษาการใช้และการสร้างเสริมพลังอำนาจ (empowerment) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบการรับรู้ของครูเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี โดยเน้นที่การใช้เทคโนโลยี และการยอมรับในความสามารถของครู ซึ่งเป็นการสร้างเสริมพลังอำนาจที่กระทบต่อการศึกษาเชิงปฏิบัติการและความรู้ของครูที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผลของการศึกษาพบว่า การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครู มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการปฏิบัติที่เพิ่มประสิทธิผลในการแก้ปัญหาในชั้นเรียนได้ดีขึ้น

Davis (2001) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างเสริมพลังอำนาจครู : กรณีศึกษาที่มีความเป็นไปได้ในระดับชั้นประถมศึกษา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสำรวจการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยการถ่วงรององค์ประกอบเชิงสร้างสรรค์ การส่งเสริม และบทสรุป เครื่องมือที่ใช้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก และตอบแบบสอบถาม ผลงานวิจัย พบว่า การสร้างเสริมอำนาจครูแบบร่วมมือ จากครูทุกคน เป็นกุญแจสำคัญไปสู่ความสำเร็จของหลักสูตรแบบปิรามิด กล่าวคือ เป็นแบบการสร้างเสริมอำนาจแบบร่วมมือในด้านการตัดสินใจร่วมกัน การเติบโตทางด้านอาชีพ สถานะของกลุ่ม ประสิทธิภาพของครูร่วมมืออย่างอิสระ ความรับผิดชอบร่วมกัน ความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ การสร้างเสริมพลังอำนาจให้แก่ครู และคำมั่นสัญญาต่างๆ ส่วนข้อเสนอแนะอื่นๆ ผู้บริหารควรให้การส่งเสริมการสอนแบบเป็นทีม และผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาความรู้ความสามารถโดยเปิดโอกาสให้ครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความร่วมมือกัน และสร้างเสริมอำนาจให้แก่กันเพิ่มมากขึ้นได้

Donalson (2001) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของครูใหญ่ และการสร้างเสริมพลังอำนาจให้แก่ครู โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการภาวะผู้นำของครูใหญ่ และการสร้างเสริมพลังอำนาจให้แก่ครู เครื่องมือที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมพลังอำนาจให้ครูในโรงเรียน จากแนวคิดของ Short and Rinehart's (1992) และเพื่อกำหนดเงื่อนไขการสร้างเสริมพลังอำนาจให้ครู ผลงานวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างครูในการสร้างเสริมพลังอำนาจ และภาวะผู้นำของครูใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบว่า ตัวแปรด้านการตัดสินใจ ตอบสนองต่อรูปแบบกลุ่มทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำให้การสร้างเสริมพลังอำนาจให้ครูในโรงเรียนมีผลกระทบต่อชั้นเรียน และนักเรียนได้เป็นอย่างดี

Hynes (2004) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างมิติของการสร้างเสริมพลังอำนาจครู และความพึงพอใจของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการกระทำทั้งภายในและภายนอก และภาพรวมของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา และระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู ในมิติการตัดสินใจ การเติบโตด้านอาชีพ ประสิทธิภาพส่วนตัว ความเป็นอิสระ และผลกระทบต่างๆ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูและครูใหญ่

จำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจของมลรัฐมินเนโซตา (Minnesota) ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## สรุป

การจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นั้นจำเป็นต้องหลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ ให้มีการจัดการศึกษาที่มีเอกภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการในรูปแบบใหม่ ที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการและการพัฒนาการเรียนการสอนที่พยายามมุ่งเน้นไปในเรื่องของการพัฒนาตัวครูและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนมีการนำเทคนิคการบริหารในรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์และส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังมีการวิจัยเพื่อค้นหาวิธีการทำให้ครูทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้น การสร้างเสริมพลังอำนาจการทำงานของครูจึงเป็นแนวคิดอีกรูปแบบหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะมีการสร้างเสริมพลังอำนาจให้ครูแต่ละคนโดยมีการส่งเสริมศักยภาพของครูให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถและเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มีการให้อำนาจและให้โอกาสแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพของตน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สถานศึกษาต้องการออกมา จนสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

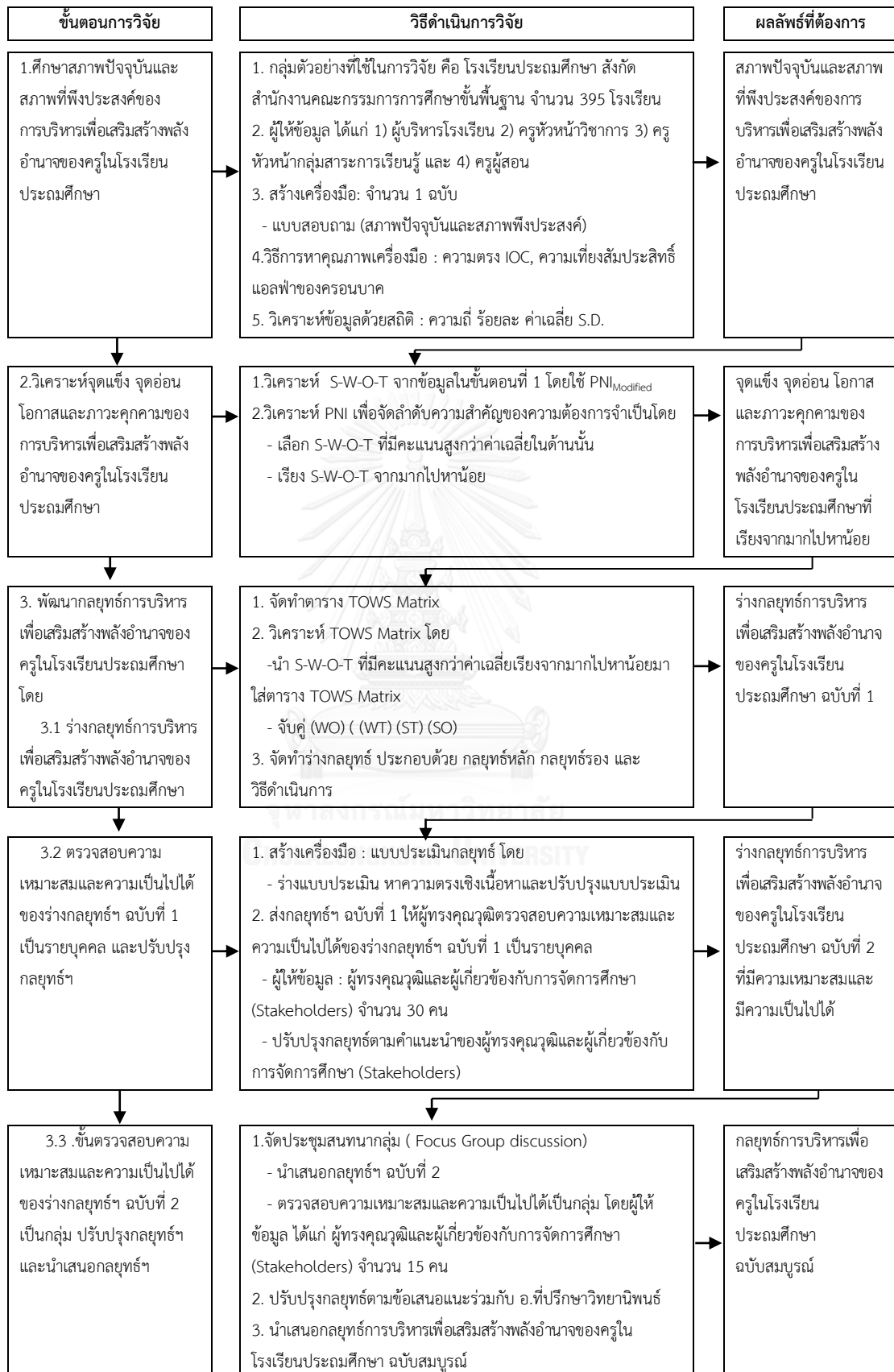
#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

#### 3.2 ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา และ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้วิจัยนำมาออกแบบการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 4

### แผนภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



จากแผนภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

### 3.2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนสร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

#### 3.2.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2556 จำนวน 28,566 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556)

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 395 โรงเรียน โดยผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา 4 กลุ่ม คือ ผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ โรงเรียนละ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนละ 1 คน และครูผู้สอนโรงเรียนละ 2 คน

กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

2.1) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้พิจารณากำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณได้จากสูตรขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Confidence interval) โดยยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน (e)  $\pm 5\%$  ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ N แทน จำนวนประชากรซึ่งมีจำนวนโรงเรียน 28,566 โรงเรียน

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับได้ โดยกำหนดไว้ที่ร้อยละ 5

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้

ขนาดประชากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 28,566 โรงเรียน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรแล้ว ได้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 395 โรงเรียน

2.2) การสุ่มเลือกโรงเรียน ดำเนินการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากร โดยมีขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 3 ขั้นตอน ดังนี้



2.2.1) การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เลือกกลุ่มจังหวัดทั้งหมด 18 เขต และกรุงเทพมหานคร 1 เขต รวมเป็น 19 เขต เพื่อให้การกระจายของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในทุกพื้นที่ของประเทศ

2.2.2) การเจาะจงเลือก 1 จังหวัดในแต่ละกลุ่มจังหวัด โดยเลือกจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด และกรุงเทพมหานคร

2.2.3) การกำหนดจำนวนโรงเรียนตามจำนวนสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างนั้นๆ ในแต่ละจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด ครบทั้ง 18 กลุ่มจังหวัด และกรุงเทพมหานคร 1 เขต รวมเป็น 19 เขต จะได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 395 โรงเรียน ดังตารางที่ 8



**ตารางที่ 8** จำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

ลำดับที่	กลุ่ม	ศูนย์กลาง การปฏิบัติงาน	กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนประถมศึกษา
1	ภาคกลางตอนบน 1	พระนครศรีอยุธยา	14
2	ภาคกลางตอนบน 2	ลพบุรี	13
3	ภาคกลางตอนกลาง	ฉะเชิงเทรา	12
4	ภาคกลางตอนล่าง 1	นครปฐม	10
5	ภาคกลางตอนล่าง 2	เพชรบุรี	10
6	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	สุราษฎร์ธานี	20
7	ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	ภูเก็ต	3
8	ภาคใต้ชายแดน	สงขลา	19
9	ภาคตะวันออก	ชลบุรี	10
10	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1	อุดรธานี	33
11	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2	สกลนคร	24
12	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	ขอนแก่น	40
13	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1	นครราชสีมา	47
14	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2	อุบลราชธานี	41
15	ภาคเหนือตอนบน 1	เชียงใหม่	33
16	ภาคเหนือตอนบน 2	เชียงราย	25
17	ภาคเหนือตอนล่าง 1	พิษณุโลก	17
18	ภาคเหนือตอนล่าง 2	นครสวรรค์	21
19	กรุงเทพมหานคร	กรุงเทพมหานคร	3
<b>รวม</b>			<b>395</b>

**3.2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ โดยมีกระบวนการในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามให้ชัดเจน โดยกำหนดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2) สร้างแบบสอบถามในการวิจัย โดยพัฒนาประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

2.1) ร่างรายการข้อคำถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและตามนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

2.2) นำร่างรายการข้อคำถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา ความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและตามนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

2.3) ปรับปรุงร่างรายการข้อคำถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.4) สร้างแบบสอบถามในการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ ประกอบด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สำหรับเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน โดยมีประเด็นคำถามในเครื่องมือ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้คำถามปลายเปิด

### 3) การตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม

3.1) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของภาษา เพื่อให้แบบสอบถามครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาการวิจัย

3.2) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิคือเป็นผู้มีความรู้ด้านการบริหารโรงเรียนและการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

### ตารางที่ 9 จำแนกผู้ทรงคุณวุฒิตามความเชี่ยวชาญ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความเชี่ยวชาญ			
	ด้านวิชาการ	ด้านการบริหารโรงเรียน	การวิจัยและวัดผล	แนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลัง
คนที่ 1	✓	✓	✓	✓
คนที่ 2	✓		✓	✓
คนที่ 3	✓	✓	✓	
คนที่ 4	✓	✓	✓	
คนที่ 5	✓		✓	

3.4) นำผลการตรวจสอบแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาคำนวณหาค่าความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) โดยใช้สูตรของ โรวินลลี (Rovinelli) และแฮมเบิลตัน (Hamblenton) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1  
 $\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ  
 N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

3.5) คัดเลือกข้อความที่อยู่ในเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อความที่เหมาะสม และมีความเที่ยงตรงทางเนื้อหาที่ใช้ได้ คือ ค่าดัชนี IOC รายข้อต้องมีค่ามากกว่า 0.50 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ดังนั้นจึงคัดเลือกเฉพาะข้อความที่มีค่าดัชนี IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 (ภาคผนวก ข)

3.6) ปรับปรุงภาษาของข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยาลัยนพนธ์ตรวจสอบ ก่อนนำไปทดลองใช้

#### 4) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

4.1) ส่งแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการขอทดลองใช้เครื่องมือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ไม่ใช่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 6 คน หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ จำนวน 6 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 6 คน และครูผู้สอน จำนวน 12 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน

4.2) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งผลการตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ สำหรับสภาพปัจจุบันมีค่าเท่ากับ 0.97 และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเท่ากับ 0.99 จึงหมายถึงแบบสอบถามฉบับนี้มีความเที่ยงสูงมาก สามารถนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้

### 3.2.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 395 โรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้การส่งและการรับทางไปรษณีย์

### 3.2.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์ภาพรวมและวิเคราะห์แยกสภาพแวดล้อมภายในและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.50-5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50-4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมาก  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อย  
 ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

### 3.2.2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

3.2.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตอนที่ 2 เพื่อหา S-W-O-T จากแบบสอบถาม ด้วยการใช้สถิติค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1) การประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้วยการใช้เทคนิคหรือการคำนวณหาค่าดัชนี Modified Priority Need Index ( $PNI_{Modified}$ ) เพื่อระบุความต้องการจำเป็นจากสูตร  $PNI_{Modified}$  (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) ดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I-D)/D$$

I = สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

D = สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู

2) กำหนดเกณฑ์การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้การอิงเกณฑ์และแปลผลตามเกณฑ์ ดังนี้

2.1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  นำค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำที่สุด แล้วนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า  $PNI_{Modified}$  โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ โดยกำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เป็นจุดอ่อน ส่วนกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เป็นจุดแข็ง

2.2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี นำค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำที่สุด นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า  $PNI_{Modified}$  โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ โดยกำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เป็นภาวะคุกคาม ส่วนกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เป็นโอกาส

**3.2.3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา**  
โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์ ดังนี้

**3.2.3.1 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1** โดยดำเนินการดังนี้

- 1) จัดทำตาราง TOWS Matrix
- 2) นำ S-W-O-T มาใส่ในตารางเมตริกซ์ โดยเรียงค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม จากมากไปน้อย
- 3) จับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายใน กับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้
  - 3.1) จับคู่จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) โดยพยายามลดจุดอ่อน หลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม และหาแนวทางดำเนินการที่จะทำให้โรงเรียนเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด
  - 3.2) จับคู่จุดอ่อน-โอกาส (WO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) โดยแก้ไขจุดอ่อนและนำโอกาสที่เปิดให้มาทำประโยชน์อย่างเต็มที่
  - 3.3) จับคู่จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง หลีกเลี่ยงภาวะคุกคามและหาแนวทางดำเนินการที่จะทำให้โรงเรียนเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด
  - 3.4) จับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) โดยนำจุดแข็งที่มีมาเสริมสร้างและนำโอกาสที่เปิดให้มาทำประโยชน์อย่างเต็มที่
- 4) ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ

**3.2.3.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1** โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) เป็นรายบุคคล

#### 1) ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) ประกอบด้วย ผู้บริหารหรือนักวิชาการด้านการบริหารหรือพัฒนาบุคลากร หรือด้านการบริหารการศึกษาที่มีความรู้หรือประสบการณ์และมีผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูเป็นที่ประจักษ์ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั่วไป จำนวน 30 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (ดังแสดงในภาคผนวก ค )

ซึ่งแบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล หรือด้านการบริหารการศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล หรือด้านการบริหารการศึกษา จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 7 คน

กลุ่มที่ 3 นักวิชาการด้านการศึกษา จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 คน

กลุ่มที่ 5 ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 คน

**2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบประเมินกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

2.1) ประยุกต์แนวคิดการประเมินผลนโยบายของ Owen (1993) และปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแบบประเมินกลยุทธ์

2.2) จัดทำร่างแบบประเมินกลยุทธ์ที่ครอบคลุมกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รองการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการ การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

2.3) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมิน โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.4) ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล



**3) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้** ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล มีกระบวนการดังนี้

3.1) นำร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) เป็นรายบุคคล เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้

3.2) ส่งและรับแบบประเมินด้วยตนเองและทางไปรษณีย์

3.3) วิเคราะห์ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา

### 3.2.3.3 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นฉบับที่ 2

ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2

**3.2.3.4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้** ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) เป็นกลุ่ม

#### 1) ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) ที่มีความรู้หรือประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และมีผลงานวิชาการที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 15 คน (ดังแสดงในภาคผนวก ค )

**2) การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้** ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2 มีกระบวนการดังนี้

2.1) เชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) จำนวน 15 คน มาร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2.2) นำเสนอร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2

2.3) เปิดเวทีประชาพิจารณ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการนำกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2 ไปใช้

### 3.2.3.5 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นฉบับสมบูรณ์

1) ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับสมบูรณ์

2) นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับสมบูรณ์



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ออกแบบการวิจัยโดยใช้ประชากร คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 28,566 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการและหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวนโรงเรียนละ 1 คน หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ โรงเรียนละ 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนละ 1 คน และครูผู้สอน โรงเรียนละ 2 คน ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถาม และแบบประเมินกลยุทธ์ ออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยการใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

4.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

4.3 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

4.3.1 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1

4.3.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1

4.3.3 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นฉบับที่ 2

4.3.4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2

4.3.5 ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นฉบับสมบูรณ์

รายละเอียดแต่ละตอนมีดังต่อไปนี้

#### 4.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนและผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

4.1.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

รายละเอียดของแต่ละส่วน มีดังนี้



#### 4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนและผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตารางที่ 10** จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนของกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2556  
จำแนกตามกลุ่มจังหวัด

(N=337)

ที่	กลุ่มจังหวัด	ศูนย์กลาง การปฏิบัติงาน	จำนวน โรงเรียนที่ส่ง แบบสอบถามไป	จำนวน โรงเรียนที่ ได้รับ แบบสอบถาม กลับคืน	ร้อยละ
1	ภาคกลางตอนบน 1	พระนครศรีอยุธยา	14	14	100.00
2	ภาคกลางตอนบน 2	ลพบุรี	13	13	100.00
3	ภาคกลางตอนกลาง	ฉะเชิงเทรา	12	6	50.00
4	ภาคกลางตอนล่าง 1	นครปฐม	10	9	90.00
5	ภาคกลางตอนล่าง 2	เพชรบุรี	10	10	100.00
6	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	สุราษฎร์ธานี	20	16	80.00
7	ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	ภูเก็ต	3	2	66.67
8	ภาคใต้ชายแดน	สงขลา	19	19	100.00
9	ภาคตะวันออก	ชลบุรี	10	8	80.00
10	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1	อุดรธานี	33	29	87.88
11	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2	สกลนคร	24	23	95.83
12	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	ขอนแก่น	40	32	80.00
13	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1	นครราชสีมา	47	35	74.47
14	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2	อุบลราชธานี	41	41	100.00
15	ภาคเหนือตอนบน 1	เชียงใหม่	33	26	78.79
16	ภาคเหนือตอนบน 2	เชียงราย	25	14	56.00
17	ภาคเหนือตอนล่าง 1	พิษณุโลก	17	17	100.00
18	ภาคเหนือตอนล่าง 2	นครสวรรค์	21	20	95.24
19	กรุงเทพมหานคร	กรุงเทพมหานคร	3	3	100.00
<b>รวม</b>			<b>395</b>	<b>337</b>	<b>85.32</b>

จากตารางที่ 10 พบว่า จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับคืนของกลุ่มตัวอย่าง  
โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวม คิดเป็นร้อยละ 85.32

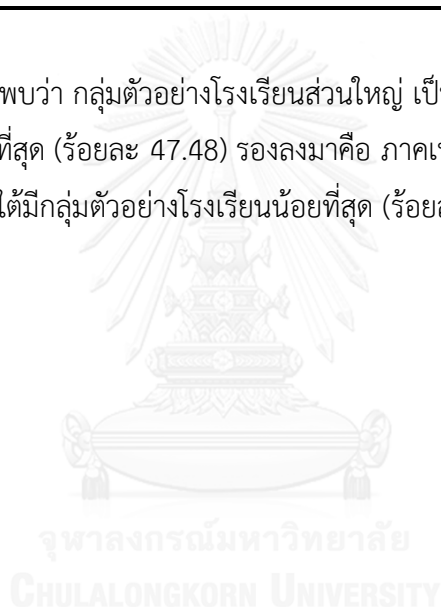
**ตารางที่ 11** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2556 จำแนกตามภูมิภาค

(N=337)

ภูมิภาค	จำนวน	ร้อยละ
ภาคเหนือ	77	22.85
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	160	47.48
ภาคกลาง	63	18.69
ภาคใต้	37	10.98
<b>รวม</b>	<b>337</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนส่วนใหญ่ เป็นโรงเรียนที่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด (ร้อยละ 47.48) รองลงมาคือ ภาคเหนือ (ร้อยละ 22.85) ภาคกลาง (ร้อยละ 18.69) และภาคใต้มีกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนน้อยที่สุด (ร้อยละ 10.98)



**ตารางที่ 12** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน		ผู้ให้ข้อมูล	ผู้บริหาร โรงเรียน (N=337)	ครูหัวหน้า กลุ่มงาน วิชาการ (N=327)	ครูหัวหน้า กลุ่มสาระ การเรียนรู้ (N=319)	ครูผู้สอน (N=607)	รวม (N=1,590)	
							จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>	ชาย		241	64	81	118	504	31.70
	หญิง		96	263	238	489	1,086	68.30
<b>อายุ</b>	ไม่เกิน 30 ปี		1	8	14	80	103	6.48
	31-35 ปี		8	19	23	90	140	8.81
	36- 40 ปี		30	37	27	56	150	9.43
	41-45 ปี		39	44	31	58	172	10.82
	46-50 ปี		57	60	60	65	242	15.22
	51-55 ปี		113	112	106	159	490	30.82
	56 ปีขึ้นไป		89	47	58	99	293	18.43
<b>วุฒิ การศึกษา สูงสุด</b>	ต่ำกว่าปริญญาตรี		0	4	1	13	18	1.13
	ปริญญาตรี		29	201	228	454	912	57.36
	ปริญญาโท		301	120	87	140	648	40.75
	ปริญญาเอก		7	2	3	0	12	0.75
<b>ระยะเวลา ในการดำรง ตำแหน่ง ปัจจุบัน</b>	ไม่เกิน 10 ปี		93	63	52	199	407	25.60
	11-20 ปี		109	80	70	112	371	23.33
	21-30 ปี		76	95	94	119	384	24.15
	มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป		59	89	103	177	428	26.92

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวน 1,590 คน เป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 337 คน ครูหัวหน้ากลุ่มงานวิชาการจำนวน 327 คน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 319 คน และครูผู้สอนจำนวน 607 คน เป็นเพศหญิงร้อยละ 68.30 เป็นเพศชายร้อยละ 31.70 มีอายุ 51-55 ปี มากที่สุด จำนวน 490 คน คิดเป็นร้อยละ 30.82 รองลงมาคือ อายุ 56 ปีขึ้นไป , 46-50 ปี , 41-45 ปี , 36-40 ปี , 31-35 ปี และไม่เกิน 30 ปี ตามลำดับ มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 912 คน คิดเป็นร้อยละ 57.36 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท ต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาเอก ตามลำดับ มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 30 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 428 คน คิดเป็นร้อยละ 26.92 รองลงมาคือ ไม่เกิน 10 ปี , 21-30 ปี และ 11-20 ปี ตามลำดับ

#### 4.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยนำเสนอการวิเคราะห์ในระดับภาพรวม และการวิเคราะห์รายด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตารางที่ 13** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
<b>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>	4.0641	.60	มาก	1	4.5159	.54	มากที่สุด	1
(1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ	4.0836	.61	มาก	1	4.5174	.54	มากที่สุด	2
(2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน	4.0733	.62	มาก	2	4.5180	.55	มากที่สุด	1
(3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	4.0354	.62	มาก	3	4.5123	.56	มากที่สุด	3
<b>2. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>	4.0249	.63	มาก	2	4.5019	.57	มากที่สุด	2
(1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร	4.0214	.66	มาก	3	4.5021	.58	มากที่สุด	2
(2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	4.0295	.64	มาก	1	4.4961	.58	มากที่สุด	3
(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน	4.0238	.65	มาก	2	4.5075	.58	มากที่สุด	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	4.0445	.61	มาก		4.5089	.55	มากที่สุด	

จากตารางที่ 13 พบว่า สภาพปัจจุบันขององค์ประกอบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.0445, S.D = .61) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{x}$  = 4.0641, S.D = .60) รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ( $\bar{x}$  = 4.0249, S.D = .63) ตามลำดับ



สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  = 4.5089, S.D = .55) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{x}$  = 4.5159, S.D = .54) รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ( $\bar{x}$  = 4.5019, S.D = .57) ตามลำดับ

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามรายด้าน แสดงดังตารางที่ 14 – 15



**ตารางที่ 14** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
<b>การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>								
<b>1.1 การวางแผน</b>	4.1356	.61	มาก	1	4.5404	.53	มากที่สุด	1
(1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ	4.1739	.66	มาก	1	4.5478	.56	มากที่สุด	1
(2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน	4.1529	.69	มาก	2	4.5473	.58	มากที่สุด	2
(3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	4.0800	.69	มาก	3	4.5262	.59	มากที่สุด	3
<b>1.2 การนำไปปฏิบัติ</b>	4.0405	.64	มาก	2	4.5053	.58	มากที่สุด	2
(1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ	4.0619	.70	มาก	1	4.5069	.61	มากที่สุด	1
(2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน	4.0456	.71	มาก	2	4.5055	.62	มากที่สุด	2
(3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	4.0140	.68	มาก	3	4.5035	.61	มากที่สุด	3
<b>1.3 การประเมินผล</b>	4.0162	.66	มาก	3	4.5020	.59	มากที่สุด	3
(1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ	4.0151	.71	มาก	2	4.4976	.62	มาก	3
(2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน	4.0214	.70	มาก	1	4.5013	.62	มากที่สุด	2
(3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	4.0123	.71	มาก	3	4.5072	.62	มากที่สุด	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	4.0641	.60	มาก		4.5159	.54	มากที่สุด	

จากตารางที่ 14 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.0641, S.D = .60) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้าน

การวางแผน มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{x}=4.1356$ , S.D = .61) รองลงมาคือ **ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ** มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=4.0405$ , S.D = .58) และ**ด้านการประเมินผล** มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}=4.0162$ , S.D = .66)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}= 4.5159$ , S.D = .54) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า **ด้านการวางแผน** มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{x}=4.5404$ , S.D = .53) รองลงมาคือ **ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ** มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=4.5053$ , S.D = .64) และ**ด้านการประเมินผล** มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ( $\bar{x}=4.5020$ , S.D = .59)



**ตารางที่ 15** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
<b>การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>								
<b>1.1 การวางแผน</b>	4.0482	.65	มาก	1	4.5013	.58	มากที่สุด	2
(1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร	4.0443	.71	มาก	2	4.5091	.61	มากที่สุด	1
(2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	4.0580	.70	มาก	1	4.4954	.62	มาก	3
(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน	4.0423	.71	มาก	3	4.4994	.61	มาก	2
<b>1.2 การนำแผนไปปฏิบัติ</b>	4.0320	.67	มาก	2	4.5085	.60	มากที่สุด	1
(1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร	4.0250	.72	มาก	3	4.5061	.63	มากที่สุด	2
(2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	4.0374	.70	มาก	1	4.5027	.62	มากที่สุด	3
(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน	4.0336	.73	มาก	2	4.5167	.63	มากที่สุด	1
<b>1.3 การประเมินผล</b>	3.9944	.68	มาก	3	4.4960	.60	มาก	3
(1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร	3.9948	.73	มาก	2	4.4910	.63	มาก	2
(2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.9931	.69	มาก	3	4.4903	.62	มาก	3
(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน	3.9954	.71	มาก	1	4.5066	.62	มากที่สุด	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	4.0249	.63	มาก		4.5019	.57	มากที่สุด	

จากตารางที่ 15 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.0249$ , S.D = .63) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า **ด้านการวางแผน** มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{x}=4.0482$ , S.D = .65) รองลงมาคือ **ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ** มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=4.0320$ , S.D = .67) และ**ด้านการประเมินผล** มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}=3.9944$ , S.D = .68)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}= 4.5159$ , S.D = .54) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า **ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ** มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{x}=4.5085$ , S.D = .60) รองลงมาคือ **ด้านการวางแผน** มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}=4.5013$ , S.D = .58) และ**ด้านการประเมินผล** มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ( $\bar{x}=4.4960$ , S.D = .60)

#### 4.1.3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยนำเสนอการวิเคราะห์ในระดับภาพรวม และการวิเคราะห์รายด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**ตารางที่ 16** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ขององค์ประกอบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
<b>1.นโยบายของรัฐบาล (P)</b>	3.7724	.63	มาก	1	4.4178	.60	มาก	2
<b>1.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>	3.7752	.64	มาก	1	4.4178	.60	มาก	1
(1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ	3.7775	.66	มาก	2	4.4115	.62	มาก	3
(2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน	3.7783	.68	มาก	1	4.4203	.63	มาก	2
(3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	3.7697	.68	มาก	3	4.4217	.62	มาก	1
<b>1.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>	3.7696	.65	มาก	2	4.4177	.61	มาก	2
(1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงาน	3.7557	.69	มาก	3	4.4220	.63	มาก	1
(2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.7827	.67	มาก	1	4.4165	.63	มาก	2
(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน	3.7704	.67	มาก	2	4.4150	.63	มาก	3
<b>2. สภาพเศรษฐกิจ (E)</b>	3.6654	.63	มาก	4	4.3827	.63	มาก	4
<b>2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>	3.6567	.63	มาก	2	4.3768	.63	มาก	2
(1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ	3.6409	.66	มาก	3	4.3675	.65	มาก	3
(2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน	3.6646	.66	มาก	2	4.3870	.64	มาก	1
(3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	3.6648	.67	มาก	1	4.3759	.66	มาก	2
<b>2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>	3.6740	.66	มาก	1	4.3887	.64	มาก	1
(1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงาน	3.6662	.70	มาก	3	4.3939	.66	มาก	1
(2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.6805	.68	มาก	1	4.3899	.65	มาก	2
(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน	3.6753	.67	มาก	2	4.3824	.66	มาก	3

ตารางที่ 16 (ต่อ)

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของ ครูในโรงเรียนประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
<b>3. สภาพสังคม (S)</b>	3.7053	.63	มาก	3	4.3949	.62	มาก	3
<b>3.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>	3.7010	.62	มาก	2	4.3940	.62	มาก	2
(1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ยอมรับ และเห็นคุณค่าในความสามารถ	3.7040	.65	มาก	2	4.3941	.64	มาก	2
(2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและดำเนินงาน	3.7071	.66	มาก	1	4.4058	.63	มาก	1
(3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	3.6920	.66	มาก	3	4.3821	.65	มาก	3
<b>3.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>	3.7096	.65	มาก	1	4.3957	.63	มาก	1
(1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน เป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงาน	3.7075	.68	มาก	3	4.3924	.65	มาก	3
(2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.7130	.68	มาก	1	4.4000	.65	มาก	1
(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงาน ร่วมกัน	3.7084	.67	มาก	2	4.3947	.65	มาก	2
<b>4. สภาพเทคโนโลยี (T)</b>	3.7635	.64	มาก	2	4.4289	.61	มาก	1
<b>4.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>	3.7630	.65	มาก	2	4.4315	.61	มาก	1
(1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ยอมรับ และเห็นคุณค่าในความสามารถ	3.7758	.67	มาก	1	4.4389	.62	มาก	1
(2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและดำเนินงาน	3.7519	.68	มาก	3	4.4314	.63	มาก	2
(3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	3.7612	.68	มาก	2	4.4243	.64	มาก	3
<b>4.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>	3.7641	.66	มาก	1	4.4264	.62	มาก	2
(1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน เป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงาน	3.7561	.68	มาก	3	4.4268	.64	มาก	2
(2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.7656	.69	มาก	2	4.4335	.64	มาก	1
(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงาน ร่วมกัน	3.7706	.68	มาก	1	4.4188	.64	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	3.7267	.60	มาก		4.4061	.60	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.7267$ , S.D = .60) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า **ด้านนโยบายของรัฐบาล** มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{x}=3.7724$ , S.D = .63) รองลงมาคือ **ด้านสภาพเทคโนโลยี** มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ( $\bar{x}=3.7635$ , S.D = .64) **ด้านสภาพสังคม** มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ( $\bar{x}=3.7053$ , S.D = .63) และ **ด้านสภาพเศรษฐกิจ** มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}=3.6654$ , S.D = .63)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.4061$ , S.D = .60) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า **ด้านสภาพเทคโนโลยี** มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{x}=4.4289$ , S.D = .61) รองลงมาคือ **ด้านนโยบายของรัฐบาล** มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{x}=4.4178$ , S.D = .60) **ด้านสภาพสังคม** มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{x}=4.3949$ , S.D = .62) และ **ด้านสภาพเศรษฐกิจ** มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ( $\bar{x}=4.3827$ , S.D = .63)

#### 4.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

4.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

รายละเอียดของแต่ละส่วนมีดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> โดยการนำค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> ต่ำที่สุด แล้วหารด้วย 2 แล้วนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า PNI<sub>Modified</sub> โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> ต่ำ กำหนดให้กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> สูง เป็นจุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ในการจัดหรือลดจุดอ่อน สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> ต่ำ



เป็นจุดแข็งของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำผลมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 1) ในลำดับต่อไป

เมื่อนำค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม มาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ดังนี้

**องค์ประกอบหลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจ**  $[(0.1185 - 0.1112) \div 2 = 0.0036]$   
สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.1149 - 0.1185

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.1112 - 0.1148

**องค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ**  $[(0.1202 - 0.1062) \div 2 = 0.0070]$   
สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.1132 - 0.1202

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.1062 - 0.1131

ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมดังตารางที่ 17

**ตารางที่ 17** การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในในภาพรวม

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	PNI Modified	ผลการจัดกลุ่ม	
<b>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>	4.0641	.60	4.5159	.54	0.1112	ต่ำ	จุดแข็ง
- การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ	4.0836	.61	4.5174	.54	0.1062	ต่ำ	จุดแข็ง
- การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน	4.0733	.62	4.5180	.55	0.1092	ต่ำ	จุดแข็ง
- การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	4.0354	.62	4.5123	.56	0.1182	สูง	จุดอ่อน
<b>2. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>	4.0249	.63	4.5019	.57	0.1185	สูง	จุดอ่อน
- การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร	4.0214	.66	4.5021	.58	0.1195	สูง	จุดอ่อน
- การส่งเสริมความสำเร็จร่วม ขององค์กร	4.0295	.64	4.4961	.58	0.1158	สูง	จุดอ่อน
- การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน	4.0238	.65	4.5075	.58	0.1202	สูง	จุดอ่อน
<b>รวมเฉลี่ย</b>	4.0445	.61	4.5089	.55	0.1148		

จากตารางที่ 17 สภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามองค์ประกอบหลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ได้แก่ **การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล** ( $PNI_{Modified} = 0.1185$ ) เป็นจุดอ่อนของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา และประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ได้แก่ **การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล** ( $PNI_{Modified} = 0.1112$ ) เป็นจุดแข็งของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ส่วนสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามองค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่า มี 4 องค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ได้แก่ การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน ( $PNI_{Modified} = 0.1202$ ) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.1195$ ) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.1182$ ) และการส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.1158$ ) ทั้งสี่องค์ประกอบย่อยนี้จึงเป็นจุดอ่อนของสภาพการบริหาร

โรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สำหรับจุดแข็งของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา มี 2 องค์ประกอบย่อยที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ได้แก่ การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน ( $PNI_{Modified} = 0.1092$ ) และการให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ ( $PNI_{Modified} = 0.1062$ )

#### 4.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

โดยการนำค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำที่สุด และหารด้วย 2 แล้วนำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า  $PNI_{Modified}$  โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

$$\text{องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก } [(0.1957 - 0.1711) \div 2 = 0.0123]$$

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{Modified} \text{ สูง เท่ากับ } 0.1834 - 0.1957$$

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{Modified} \text{ ต่ำ เท่ากับ } 0.1711 - 0.1833$$

$$\text{องค์ประกอบหลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจ } [(0.1969 - 0.1702) \div 2 = 0.0133]$$

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{Modified} \text{ สูง เท่ากับ } 0.1836 - 0.1969$$

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{Modified} \text{ ต่ำ เท่ากับ } 0.1702 - 0.1835$$

$$\text{องค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ } [(0.1996 - 0.1676) \div 2 = 0.0160]$$

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{Modified} \text{ สูง เท่ากับ } 0.1836 - 0.1996$$

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{Modified} \text{ ต่ำ เท่ากับ } 0.1676 - 0.1835$$

กำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เป็นภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ในการขจัดหรือลดภาวะคุกคาม สำหรับกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เป็นโอกาสของการบริหารโรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมโอกาส แล้วนำผลมาสังเคราะห์เป็นข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์ (ฉบับที่ 1) ในลำดับต่อไป ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังตารางที่ 18

**ตารางที่ 18** การจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในภาพรวม

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ ใน ของครูโรงเรียนประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	PNI Modified	ผลการจัดกลุ่ม	
<b>1.นโยบายของรัฐบาล (P)</b>	3.7724	.63	4.4178	.60	0.1711	ต่ำ	โอกาส
<b>1.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>	3.7752	.64	4.4178	.60	0.1702	ต่ำ	โอกาส
(1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ	3.7775	.66	4.4115	.62	0.1678	ต่ำ	โอกาส
(2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน	3.7783	.68	4.4203	.63	0.1699	ต่ำ	โอกาส
(3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	3.7697	.68	4.4217	.62	0.1730	ต่ำ	โอกาส
<b>1.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>	3.7696	.65	4.4177	.61	0.1719	ต่ำ	โอกาส
(1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงาน	3.7557	.69	4.4220	.63	0.1774	ต่ำ	โอกาส
(2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.7827	.67	4.4165	.63	0.1676	ต่ำ	โอกาส
(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน	3.7704	.67	4.4150	.63	0.1710	ต่ำ	โอกาส
<b>2.สภาพเศรษฐกิจ (E)</b>	3.6654	.63	4.3827	.63	0.1957	สูง	ภาวะคุกคาม
<b>2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>	3.6567	.63	4.3768	.63	0.1969	สูง	ภาวะคุกคาม
(1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ	3.6409	.66	4.3675	.65	0.1996	สูง	ภาวะคุกคาม
(2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน	3.6646	.66	4.3870	.64	0.1971	สูง	ภาวะคุกคาม
(3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	3.6648	.67	4.3759	.66	0.1940	สูง	ภาวะคุกคาม
<b>2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>	3.6740	.66	4.3887	.64	0.1945	สูง	ภาวะคุกคาม
(1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงาน	3.6662	.70	4.3939	.66	0.1985	สูง	ภาวะคุกคาม
(2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.6805	.68	4.3899	.65	0.1927	สูง	ภาวะคุกคาม
(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน	3.6753	.67	4.3824	.66	0.1924	สูง	ภาวะคุกคาม

ตารางที่ 18 (ต่อ)

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		ความต้องการจำเป็น		การ วิเคราะห์ สภาพ แวดล้อม
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	PNI Modified	ผล การจัด กลุ่ม	
<b>3. สภาพสังคม (S)</b>	<b>3.7053</b>	<b>.63</b>	<b>4.3949</b>	<b>.62</b>	<b>0.1861</b>	<b>สูง</b>	<b>ภาวะคุกคาม</b>
<b>3.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>	<b>3.7010</b>	<b>.62</b>	<b>4.3940</b>	<b>.62</b>	<b>0.1872</b>	<b>สูง</b>	<b>ภาวะคุกคาม</b>
(1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับ และเห็นคุณค่าในความสามารถ	3.7040	.65	4.3941	.64	0.1863	สูง	ภาวะคุกคาม
(2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและดำเนินงาน	3.7071	.66	4.4058	.63	0.1885	สูง	ภาวะคุกคาม
(3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	3.6920	.66	4.3821	.65	0.1869	สูง	ภาวะคุกคาม
<b>3.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>	<b>3.7096</b>	<b>.65</b>	<b>4.3957</b>	<b>.63</b>	<b>0.1850</b>	<b>สูง</b>	<b>ภาวะคุกคาม</b>
(1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน เป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงาน	3.7075	.68	4.3924	.65	0.1847	สูง	ภาวะคุกคาม
(2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.7130	.68	4.4000	.65	0.1850	สูง	ภาวะคุกคาม
(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงาน ร่วมกัน	3.7084	.67	4.3947	.65	0.1851	สูง	ภาวะคุกคาม
<b>4. สภาพเทคโนโลยี (T)</b>	<b>3.7635</b>	<b>.64</b>	<b>4.4289</b>	<b>.61</b>	<b>0.1768</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>โอกาส</b>
<b>4.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>	<b>3.7630</b>	<b>.65</b>	<b>4.4315</b>	<b>.61</b>	<b>0.1777</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>โอกาส</b>
(1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับ และเห็นคุณค่าในความสามารถ	3.7758	.67	4.4389	.62	0.1756	ต่ำ	โอกาส
(2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและดำเนินงาน	3.7519	.68	4.4314	.63	0.1811	ต่ำ	โอกาส
(3) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	3.7612	.68	4.4243	.64	0.1763	ต่ำ	โอกาส
<b>4.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>	<b>3.7641</b>	<b>.66</b>	<b>4.4264</b>	<b>.62</b>	<b>0.1760</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>โอกาส</b>
(1) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน เป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงาน	3.7561	.68	4.4268	.64	0.1786	ต่ำ	โอกาส
(2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.7656	.69	4.4335	.64	0.1774	ต่ำ	โอกาส
(3) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงาน ร่วมกัน	3.7706	.68	4.4188	.64	0.1719	ต่ำ	โอกาส
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.7267</b>	<b>.60</b>	<b>4.4061</b>	<b>.60</b>	<b>0.1823</b>		

จากตารางที่ 18 สภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยจำแนกตามองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ได้แก่ **สภาพเศรษฐกิจ** ( $PNI_{Modified} = 0.1957$ ) และ**สภาพสังคม** ( $PNI_{Modified} = 0.1861$ ) เป็นภาวะคุกคามของสภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา และประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ได้แก่ **สภาพเทคโนโลยี** ( $PNI_{Modified} = 0.1768$ ) และ**นโยบายของรัฐบาล** ( $PNI_{Modified} = 0.1711$ ) เป็นโอกาสของสภาพการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

#### 4.3 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้วิจัยพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

4.3.1 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 โดยนำข้อมูลจากวิธี SWOT Matrix

4.3.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

4.3.3 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นฉบับที่ 2

4.3.4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกลุ่ม

4.3.5 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นฉบับสมบูรณ์

รายละเอียดของแต่ละส่วนมีดังนี้

4.3.1 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยนำข้อมูลจากวิธี SWOT Matrix ตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามโดยใช้วิธี SWOT Matrix จะได้ จุดแข็ง – โอกาส (SO) , จุดอ่อน – โอกาส (WO), จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) และ จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)

ขั้นที่ 2 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากวิธี SWOT Matrix มาจำแนกตามองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังตารางที่ 19 – 20

**ตารางที่ 19** SWOT Matrix การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

<p style="text-align: center;">จุดแข็ง - จุดอ่อน</p> <p style="text-align: center;">โอกาส - ภาวะคุกคาม</p>	<p><b>จุดแข็ง (S)</b></p> <p><b>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b> (<math>PNI_{Modified} = 0.1112</math>)</p> <p>1.1 การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน (<math>PNI_{Modified} = 0.1092</math>)</p> <p>1.2 การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ (<math>PNI_{Modified} = 0.1062</math>)</p>	<p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <p><b>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b> (<math>PNI_{Modified} = 0.1185</math>)</p> <p>1.1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน (<math>PNI_{Modified} = 0.1202</math>)</p> <p>1.2 การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร (<math>PNI_{Modified} = 0.1195</math>)</p> <p>1.3 การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร(<math>PNI_{Modified} = 0.1158</math>)</p> <p><b>2. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b> (<math>PNI_{Modified} = 0.1112</math>)</p> <p>2.1 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน(<math>PNI_{Modified} = 0.1182</math>)</p>
<p><b>โอกาส (O)</b></p> <p><b>1. นโยบายของรัฐบาล (P)</b> (<math>PNI_{Modified} = 0.1711</math>)</p> <p>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล (<math>PNI_{Modified} = 0.1702</math>)</p> <p>1.1 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (<math>PNI_{Modified} = 0.1730</math>)</p> <p>1.2 การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน (<math>PNI_{Modified} = 0.1699</math>)</p> <p>1.3 การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ (<math>PNI_{Modified} = 0.1678</math>)</p> <p><b>2. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b> (<math>PNI_{Modified} = 0.1719</math>)</p> <p>2.1 การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร (<math>PNI_{Modified} = 0.1774</math>)</p> <p>2.2 การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน (<math>PNI_{Modified} = 0.1710</math>)</p> <p>2.3 การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร (<math>PNI_{Modified} = 0.1676</math>)</p> <p><b>2. สภาพเทคโนโลยี (T)</b> (<math>PNI_{Modified} = 0.1768</math>)</p> <p><b>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b> (<math>PNI_{Modified} = 0.1777</math>)</p> <p>1.1 การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน (<math>PNI_{Modified} = 0.1811</math>)</p> <p>1.2 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (<math>PNI_{Modified} = 0.1763</math>)</p> <p>1.3 การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ (<math>PNI_{Modified} = 0.1756</math>)</p>	<p><b>จุดแข็ง - โอกาส (SO)</b></p> <p><b>1. นโยบายของรัฐบาลเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</b></p> <p>1.1 การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</p> <p>1.2 การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</p> <p><b>2. สภาพเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</b></p> <p>2.1 การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</p> <p>2.2 การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</p>	<p><b>จุดอ่อน - โอกาส (WO)</b></p> <p><b>1. นโยบายของรัฐบาลเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</b></p> <p>1.1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</p> <p>1.2 การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร</p> <p>1.3 การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</p> <p><b>2. นโยบายของรัฐบาลเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</b></p> <p>2.1 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</p> <p><b>3. สภาพเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</b></p> <p>3.1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</p> <p>3.2 การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร</p> <p>3.3 การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</p>

**ตารางที่ 19 (ต่อ)**

<p>2. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1760)</p> <p>2.1 การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1786)</p> <p>2.2 การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1774)</p> <p>2.3 การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1719)</p>		<p>4. สภาพเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</p>
<p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <p>1. <b>สภาพเศรษฐกิจ (E)</b> (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1957)</p> <p>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1969)</p> <p>1.1 การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1996)</p> <p>1.2 การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1971)</p> <p>1.3 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1940)</p> <p>2. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1945)</p> <p>2.1 การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1985)</p> <p>2.2 การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1927)</p> <p>2.3 การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1924)</p> <p>2. <b>สภาพสังคม (S)</b> (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1861)</p> <p>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1872)</p> <p>1.1 การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1885)</p> <p>1.2 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1869)</p> <p>1.3 การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1863)</p> <p>2. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1850)</p> <p>2.1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1851)</p> <p>2.2 การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1850)</p> <p>2.3 การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร (PNI<sub>Modified</sub> = 0.1847)</p>	<p><b>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</b></p> <p>1. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</p> <p>1.2 การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</p> <p>2. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</p> <p>2.2 การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</p>	<p><b>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)</b></p> <p>1. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</p> <p>1.2 การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร</p> <p>1.3 การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</p> <p>2. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</p> <p>3. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</p> <p>3.2 การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร</p> <p>3.3 การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</p> <p>4. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</p>



**ตารางที่ 20** SO / ST / WO / WT การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียน  
ประถมศึกษา ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา	SO / ST / WO / WT
การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล	<p><b>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</b></p> <p>1. นโยบายของรัฐบาลเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>1.1 การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</p> <p>1.2 การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</p> <p>2. สภาพเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>2.1 การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</p> <p>2.2 การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</p> <p><b>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</b></p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>3.1 การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</p> <p>3.2 การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</p> <p>4. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>4.1 การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</p> <p>4.2 การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</p> <p><b>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</b></p> <p>5. นโยบายของรัฐบาลเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>5.1 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</p> <p>6. สภาพเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>6.1 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</p> <p><b>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)</b></p> <p>7. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>7.1 การพัฒนาสมรรถนะในการ ปฏิบัติงาน</p> <p>8. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <p>8.1 การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</p>

จากตารางที่ 20 การวิเคราะห์ SO / ST / WO / WT การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล มีจุดแข็ง – โอกาส (SO) 2 ข้อ มีจุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) 2 ข้อ มีจุดอ่อน - โอกาส (WO) 2 ข้อ และมีจุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) 2 ข้อ

**ตารางที่ 21** WO / WT การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา	WO / WT
การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล	<p><b>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</b></p> <p>1. นโยบายของรัฐบาลเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</li> <li>1.2 การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร</li> <li>1.3 การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</li> </ul> <p>2. สภาพเทคโนโลยีเป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</li> <li>2.2 การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร</li> <li>2.3 การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</li> </ul> <p><b>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)</b></p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</li> <li>3.2 การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร</li> <li>3.3 การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</li> </ul> <p>4. สภาพสังคมเป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ในเรื่องต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</li> <li>4.2 การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร</li> <li>4.3 การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</li> </ul>

จากตารางที่ 21 การวิเคราะห์ SO / ST / WO / WT การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล มีจุดอ่อน - โอกาส (WO) 2 ข้อ และมีจุดอ่อน - ภาวะคุกคาม (WT) 2 ข้อ

ขั้นที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก SWOT Matrix มาร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1

ดำเนินการร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 โดยใช้ผลการวิจัยที่พบ คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่เชื่อมโยงกับค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

3.1 กำหนดกลยุทธ์หลักจากกรอบแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล

3.2 กำหนดกลยุทธ์รองจากกรอบแนวคิดที่เป็นองค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ประกอบด้วย

3.2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล คือ การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

3.2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล คือ การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร

3.3 กำหนดวิธีดำเนินการจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

3.3.1 สภาพแวดล้อมภายนอก คือ ด้านนโยบายของรัฐบาล ด้านสภาพเศรษฐกิจ ด้านสภาพสังคม และด้านสภาพเทคโนโลยี

3.3.2 สภาพแวดล้อมภายใน คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล และงานวิชาการในด้าน 1) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 2) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 3) การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน และ 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

ดังตารางที่ 22 - 23

**ตารางที่ 22** ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง
SO, ST, WO, WT	1. เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการลดจุดอ่อน และป้องกันภาวะคุกคาม ในการเสริมสร้างพลัง อำนาจบุคคล	1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน
		1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าใน ความสามารถ
		1.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคาม ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
WO, WT	2. เสริมโอกาสควบคู่กับ การลดจุดอ่อนและป้องกัน ภาวะคุกคามในการ เสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่ม บุคคล	2.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคาม ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน
		2.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคาม ในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน เป็นทีม และสร้างเครือข่าย การทำงานในองค์กร
		2.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคาม ในการส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร

จากตารางที่ 22 พบว่า กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียน  
ประถมศึกษา จากการใช้วิธี SWOT Matrix ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 2 กลยุทธ์ และกลยุทธ์รอง 6  
กลยุทธ์ โดยเป็นกลยุทธ์ SO – ST – WO - WT จำนวน 1 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ WO - WT จำนวน 1  
กลยุทธ์

**ตารางที่ 23** ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของ  
ครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO, ST, WO,WT	1. เสริมจุดแข็ง และโอกาสควบคู่ กับการลดจุดอ่อน และป้องกันภาวะ คุกคามในการ เสริมสร้างพลัง อำนาจบุคคล	1.1 เสริมจุดแข็งและ โอกาสควบคู่กับ การป้องกันภาวะ คุกคามในการมอบ อำนาจให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและ ดำเนินงาน	<p>1) รัฐกำหนดนโยบายส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการมอบอำนาจให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคำสั่งแต่งตั้งให้ครูมีอำนาจและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>3) โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการโดยการแต่งตั้งไตรภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน</p>
		1.2 เสริมจุดแข็งและ โอกาสควบคู่กับการ ป้องกันภาวะคุกคาม ในการให้อิสระริเริ่มทำ สิ่งใหม่ ยอมรับและ เห็นคุณค่าใน ความสามารถ	<p>1) ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน</p> <p>2) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน</p> <p>3) โรงเรียนมีการเผยแพร่ผลงานด้านวิชาการของครูให้เป็นที่ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถต่อผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง</p>
		1.3 เสริมโอกาสควบคู่ กับการลดจุดอ่อนและ ป้องกันภาวะคุกคามใน การพัฒนาสมรรถนะใน การปฏิบัติงาน	<p>1) โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>3) หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>4) โรงเรียนสรรหาทรัพยากรในชุมชนมาช่วยในการสนับสนุนการศึกษาและพัฒนาการศึกษา เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือ แหล่งเรียนรู้ในชุมชน</p>

ตารางที่ 23 (ต่อ)

SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
WO, WT	2. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล	2.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน	1) ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแผนงาน โครงการและ กิจกรรมให้ครอบคลุมการพัฒนาครูและเสริมสร้าง ภาวะผู้นำให้ครูในการทำงานด้านวิชาการร่วมกัน 2) โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีภาวะผู้นำในการใช้เทคโนโลยีที่ ทันสมัย เหมาะสม มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 3) โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการที่ เอื้อต่อการส่งเสริมภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน ให้กับครูอย่างเต็มศักยภาพ
		2.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร	1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีระบบการประสานงาน และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยการ สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ องค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2) โรงเรียนกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ ครอบคลุมการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็น ทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างเครือข่าย การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน 3) โรงเรียนกำหนดให้มีการประสานความร่วมมือ และสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของ สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาย่างต่อเนื่อง
		2.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และ ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอนและงานวิชาการอื่นๆ ของโรงเรียน เพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการประสานความร่วมมือกับ หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการเข้ามา ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน ให้ประสบความสำเร็จ 3) โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำนวัตกรรมและ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการพัฒนางาน วิชาการของโรงเรียนจนประสบความสำเร็จ

#### 4.3.2 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

นำเสนอผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา(Stakeholders) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้อันเป็นรายบุคคล ดังแสดงในตารางที่ 24 - 25

**ตารางที่ 24** สถานภาพของผู้ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1

กลุ่มที่	ข้อมูลพื้นฐาน / สถานภาพ	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
1	นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล หรือด้านการบริหารการศึกษา จากกระทรวงศึกษาธิการ	5	16.67
2	นักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล หรือด้านการบริหารการศึกษา จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	7	23.33
3	นักวิชาการด้านการศึกษา	5	16.67
4	ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา	8	26.67
5	ครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา	5	16.67
รวม		30	100.00

จากตารางที่ 24 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 มีจำนวน 30 คน เป็นนักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล หรือด้านการบริหารการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 5 คน เป็นนักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคล หรือด้านการบริหารการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 7 คน เป็นนักวิชาการด้านการศึกษา จำนวน 5 คน เป็นผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 8 คน และเป็นครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 5 คน

**ตารางที่ 25** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์หลัก /กลยุทธ์รอง  
ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1

กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง	ความเหมาะสม / ความเป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกัน ภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>
1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามใน การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน	28	93.33	2	6.67
1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม ในการให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าใน ความสามารถ	28	93.33	2	6.67
1.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	28	93.33	2	6.67
<b>2. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคาม ในการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>
2.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน	29	96.67	1	3.33
2.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้าง เครือข่ายการทำงานในองค์กร	30	100.00	0	0.00
2.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	30	100.00	0	0.00

จากตารางที่ 25 พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและ  
ป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 100  
กลยุทธ์รองที่ 1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการมอบอำนาจให้มีส่วน  
ร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 93.33 กลยุทธ์รองที่  
1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและ  
เห็นคุณค่าในความสามารถ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 93.33 และกลยุทธ์รองที่ 1.3  
เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน  
มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ร้อยละ 93.33



ส่วนกลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 100 กลยุทธ์รองที่ 2.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 96.67 กลยุทธ์รองที่ 2.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 100.00 และกลยุทธ์รองที่ 2.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 100.00

**ตารางที่ 26** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1

วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>				
<b>1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</b>				
1) รัฐกำหนดนโยบายส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการมอบอำนาจให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	28	93.33	2	6.67
2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคำสั่งแต่งตั้งให้ครูมีอำนาจและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ	26	86.67	4	13.33
3) โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการโดยการแต่งตั้งไต่ภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน	28	93.33	2	6.67
<b>1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</b>				
1) ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานวิชาการ	27	90.00	3	10.00
2) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน	28	93.33	2	6.67

## ตารางที่ 26 (ต่อ)

วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3) โรงเรียนมีการเผยแพร่ผลงานด้านวิชาการของครูให้เป็นที่ยอมรับ และเห็นคุณค่าในความสามารถต่อผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง	28	93.33	2	6.67
<b>1.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</b>				
1) โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	28	93.33	2	6.67
2) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูอย่างเต็มศักยภาพ	28	93.33	2	6.67
3) หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมให้ ครูมีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ	27	90.00	3	10.00
4) โรงเรียนสรรหาทรัพยากรในชุมชนมาช่วยในการสนับสนุนและ พัฒนาการศึกษา เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือ แหล่งเรียนรู้ในชุมชน	27	90.00	3	10.00
<b>2. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>				
<b>2.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</b>				
1) ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแผนงานโครงการและกิจกรรมให้ครอบคลุม การพัฒนาครูและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ครูในการทำงานด้านวิชาการร่วมกัน	28	93.33	2	6.67
2) โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีภาวะผู้นำในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสม มีคุณภาพและมี ประสิทธิภาพ	29	96.67	1	3.33
3) โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการที่เอื้อต่อการ ส่งเสริมภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันให้กับครูอย่างเต็มศักยภาพ	28	93.33	2	6.67
<b>2.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร</b>				
1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีระบบการประสานงานและเสริมสร้าง บรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือใน การพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	29	96.67	1	3.33
2) โรงเรียนกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ครอบคลุมการ เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงาน ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน	28	93.33	2	6.67

**ตารางที่ 26** (ต่อ)

วิธีดำเนินการ	ความเหมาะสม/ ความเป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3) โรงเรียนกำหนดให้มีการประสานความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	27	90.00	3	10.00
<b>2.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</b>				
1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการอื่นๆ ของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	28	93.33	2	6.67
2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการเข้ามาส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ	29	96.67	1	3.33
3) โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนจนประสบความสำเร็จ	28	93.33	2	6.67

จากตารางที่ 26 พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์รองที่ 1.1 มีวิธีดำเนินการ 3 วิธี ได้แก่ (1) รัฐกำหนดนโยบายส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการมอบอำนาจให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 93.33 (2) ผู้บริหารโรงเรียนมีคำสั่งแต่งตั้งให้ครูมีอำนาจและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 86.67 และ (3) โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการโดยการแต่งตั้งไตรภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 93.33

กลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์รองที่ 1.2 มีวิธีดำเนินการ 3 วิธี ได้แก่ (1) ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 90.00 (2) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 93.33 และ (3) โรงเรียนมีการเผยแพร่ผลงานด้านวิชาการของครูให้เป็นที่ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถต่อผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 93.33

กลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์รองที่ 1.3 มีวิธีดำเนินการ 4 วิธี ได้แก่ (1) โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 93.33 (2) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูอย่างเต็มศักยภาพ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 93.33 และ (3) หน่วยงานต้นสังกัดควรสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 90.00 และ (4) โรงเรียนสรรหาทรัพยากรในชุมชนมาช่วยในการสนับสนุนและพัฒนาการศึกษา เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือแหล่งเรียนรู้ในชุมชน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 90.00

กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์รองที่ 2.1 มีวิธีดำเนินการ 3 วิธี ได้แก่ (1) ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรมให้ครอบคลุมการพัฒนาครูและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ครูในการทำงานด้านวิชาการร่วมกัน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 93.33 (2) โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีภาวะผู้นำในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสม มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 96.67 และ (3) โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการที่เอื้อต่อการส่งเสริมภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันให้กับครูอย่างเต็มศักยภาพ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 93.33

กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์รองที่ 2.2 มีวิธีดำเนินการ 3 วิธี ได้แก่ (1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีระบบการประสานงานและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 96.67 (2) โรงเรียนกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ครอบคลุมการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 93.33 และ (3) โรงเรียนกำหนดให้มีการประสานความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 90.00

กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์รองที่ 2.3 มีวิธีดำเนินการ 3 วิธี ได้แก่ (1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการอื่นๆ ของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 93.33 (2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการเข้ามาส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 96.67 และ (3) โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำ

นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาใช้ในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนจนประสบความสำเร็จ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 93.33

จากตารางที่ 25 – 26 ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) มีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 สรุปได้ดังนี้

1. กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง ควรใช้คำว่า “โดย” แทนคำว่า “ใน”
2. กลยุทธ์รอง เสนอให้เพิ่มความชัดเจน โดยการระบุให้ชัดเจนว่า “ให้ครูมีอิสระ” “ในความสามารถของครู” “ในการปฏิบัติงานของครู” และ “การทำงานร่วมกันของครู”
3. วิธีดำเนินการ มีข้อเสนอปรับปรุง ดังนี้
  - 3.1 ควรปรับข้อความการเขียนวิธีดำเนินการ ในเชิงเป็นข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และควรระบุชื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนว่าเป็น สพฐ. หรือ สพป. หรือองค์กรใด
  - 3.2 การเขียนวิธีดำเนินการ เสนอแนะว่าควรเขียนให้กระชับโดยเสนอให้ตัดรายละเอียดของวิธีดำเนินการ บางส่วนออกไป
  - 3.3 ควรระบุให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้มีบทบาทในการดำเนินการในแต่ละข้อนั้น เช่น เป็น “ผู้บริหารโรงเรียน” หรือ “ผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับคณะครู” หรือหน่วยงานใดที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการต่างๆ ให้ชัดเจน
  - 3.4 ปรับการเขียนภาษาให้เป็นเชิงวิชาการมากกว่าการใช้ภาษาพูด จะเหมาะสมมากกว่า
  - 3.5 ในการเสนอแนะวิธีดำเนินการ ต้องคำนึงถึงศักยภาพและภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินการตามวิธีที่เสนอมานั้น
  - 3.6 ปรับวิธีดำเนินการ กลยุทธ์รองที่ 1.3 (3) เป็นหน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง
  - 3.7 ให้ทบทวนการเขียนวิธีดำเนินการในแต่ละข้อ เช่น ตัดคำว่า “ควร” ออก เพิ่ม “ผู้บริหารโรงเรียนระดมทรัพยากร”

#### 4.3.3 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นฉบับที่ 2

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา (Stakeholders) ในส่วนที่ 2 มาปรับปรุงกลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1 เพื่อพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2 ดังแสดงในตารางที่ 27 ดังนี้

**ตารางที่ 27** ร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของ  
ครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล	1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม โดยการมอบอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน	1) กระทรวงศึกษาธิการกำหนดนโยบายส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมและมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งให้ครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ 3) ผู้บริหารโรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการโดยการแต่งตั้งภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน
	1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคาม โดยการให้ครูมีอิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครู	1) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน 2) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน 3) โรงเรียนมีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานด้านวิชาการของครูให้เป็นที่ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถต่อการรับรู้ของผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง
	1.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู	1) โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูอย่างเต็มศักยภาพ 3) หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้บริหารโรงเรียนระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุนและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือ แหล่งเรียนรู้ในชุมชน

## ตารางที่ 27 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล	2.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันของครู	1) ผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับคณะครูในการกำหนดแผนงานโครงการและกิจกรรมการพัฒนาครูและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ครูในการทำงานวิชาการร่วมกัน 2) โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสม มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 3) โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการที่เอื้อต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำของครูในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มศักยภาพ
	2.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร	1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีระบบการประสานงานและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2) โรงเรียนกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน 3) โรงเรียนสนับสนุนและประสานความร่วมมือทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง
	2.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	1) โรงเรียนจัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการอื่นๆ ของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร 2) ผู้บริหารโรงเรียนประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ 3) โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

#### 4.3.4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกลุ่ม

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2 ไปใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) สรุปผลได้ดังนี้

1) ความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกันว่า กลยุทธ์หลักที่นำเสนอทั้ง 2 กลยุทธ์มีความเหมาะสมดีแล้ว ซึ่งการนำกลยุทธ์หลักทั้ง 2 ไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา จะทำให้ผู้บริหารของโรงเรียนประถมศึกษามีแนวทางในการขับเคลื่อนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นต่อไปได้

กลยุทธ์รอง มีความเหมาะสมดีแล้วเช่นกัน แต่มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุง เช่น การตั้งชื่อกลยุทธ์รอง ควรปรับภาษาให้เป็นภาษากลยุทธ์โดยจะเน้นไปที่การบริหารหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ซึ่งตามกรอบแนวคิดวิจัย เน้นในเรื่องการพัฒนางานวิชาการ จึงควรปรับภาษาให้ชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนางานวิชาการ เพื่อให้โรงเรียนสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง

วิธีดำเนินการ ในการนำกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาไปใช้ มีความเหมาะสมดีแล้ว แต่มีข้อเสนอแนะในการปรับปรุง เช่น ควรระบุให้ชัดเจนเกี่ยวกับขั้นตอนวิธีดำเนินการในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูว่าอยู่ในขั้นตอนใด ควรปรับเรียงประเด็นของวิธีดำเนินการจากหน่วยงานใหญ่ไปหาหน่วยงานย่อย ควรปรับภาษาให้เข้าใจง่าย และนำไปสู่การปฏิบัติให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ควรระบุองค์กร หน่วยงาน หรือผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการให้ชัดเจน เน้นไปในเรื่องของการพัฒนางานวิชาการตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

2) ความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกันว่า กลยุทธ์หลักที่นำเสนอทั้ง 2 กลยุทธ์มีความเป็นไปได้สูง หากผู้บริหารโรงเรียนเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรครูในด้านการพัฒนางานวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจหลักสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน กลยุทธ์รองที่นำเสนอทั้ง 6 กลยุทธ์มีความเป็นไปได้สูง ส่วนวิธีดำเนินการที่นำเสนอในแต่ละประเด็นนั้นมีความเป็นไปได้สูงเช่นกัน แต่ยังมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในแต่ละประเด็นให้มีความชัดเจนในการนำไปปฏิบัติมากยิ่งขึ้นต่อไป



3) ข้อเสนอแนะของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2

ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีความเห็นสอดคล้องกันโดยมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2 ดังนี้

**3.1) กลยุทธ์หลักที่ 1 : เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล**

เสนอปรับชื่อกลยุทธ์หลักโดยเน้นงานด้านวิชาการ เป็น : **เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคลในงานบริหารวิชาการ**

**3.1.1) กลยุทธ์รองที่ 1.1** เสนอปรับชื่อกลยุทธ์รองโดยเน้นงานด้านวิชาการ เป็น : เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามโดยการมอบอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานบริหารวิชาการ และปรับภาษาการใช้คำว่า “ภาวะคุกคาม” โดยอาจใช้คำว่า “อุปสรรค” แทนให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

เสนอให้ปรับวิธีดำเนินการ ดังนี้

(1) ให้ระบุหน่วยงานที่ชัดเจน เป็น : สพฐ.กำหนดนโยบายส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมและมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

(2) ปรับการเรียงลำดับหน่วยงาน โดยเรียงลำดับจากหน่วยงานใหญ่ไปหาหน่วยงานย่อย ดังนี้ จากวิธีดำเนินการข้อ (2) ปรับเป็น ข้อ (3) และปรับจากข้อ (3) เป็น ข้อ (2)

**3.1.2) กลยุทธ์รองที่ 1.2** เสนอปรับชื่อกลยุทธ์รองโดยเน้นงานด้านวิชาการ เป็น : เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามโดยการให้ครูมีอิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถในการพัฒนางานวิชาการของครู

เสนอให้ปรับวิธีดำเนินการ ดังนี้

(1) ปรับการเขียนข้อ 2 ย่อย เป็น ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน

(2) ปรับการเขียนข้อ 3 ย่อย เป็น โรงเรียนเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานด้านวิชาการของครูให้เป็นที่ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถต่อการรับรู้ของผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

**3.1.3) กลยุทธ์รองที่ 1.3** เสนอปรับชื่อกลยุทธ์รองโดยเน้นงานด้านวิชาการ เป็น : เสริมโอกาสควบคุมกับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานวิชาการของครู

เสนอให้ปรับวิธีดำเนินการ ดังนี้

(1) ปรับการเรียงลำดับหน่วยงาน โดยเรียงลำดับจากหน่วยงานใหญ่ไปหาหน่วยงานย่อย ซึ่งจะทำให้ผู้นำกลยุทธ์ไปใช้มีความเข้าใจที่เป็นขั้นตอนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(2) ปรับวิธีดำเนินการ ข้อ 3 ย่อย ควรระบุหน่วยงานต้นสังกัด เป็น สพฐ. หรือ สพป. จะมีความเหมาะสมมากกว่า และการจัดอบรมควรให้สอดคล้องกับความต้องการของครู

(3) วิธีดำเนินการ ข้อ 4 ย่อย ผู้บริหารโรงเรียนระดมทรัพยากรฯ ควรปรับเป็น : ผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับภาคีเครือข่ายระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุนและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านวิชาการของครู

**3.2) กลยุทธ์หลักที่ 2 : เสริมโอกาสควบคุมกับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล**

เสนอปรับชื่อกลยุทธ์หลักโดยเน้นงานด้านวิชาการ เป็น : **เสริมโอกาสควบคุมกับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคลในงานบริหารวิชาการ**

**3.2.1) กลยุทธ์รองที่ 2.1** เสนอปรับชื่อกลยุทธ์รองโดยเน้นงานด้านวิชาการ เป็น : เสริมโอกาสควบคุมกับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันของครูในงานบริหารวิชาการ

เสนอให้ปรับวิธีดำเนินการ ดังนี้

(1) ปรับการเขียนวิธีดำเนินงาน โดยให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดเรื่องงานวิชาการทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวัดผลประเมินผล และด้านการวิจัย

**3.2.2) กลยุทธ์รองที่ 2.2** เสนอปรับชื่อกลยุทธ์รองโดยเน้นงานด้านวิชาการ เป็น : เสริมโอกาสควบคุมกับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กรในงานบริหารวิชาการของครู

เสนอให้ปรับวิธีดำเนินการ ดังนี้

(1) ปรับการเขียน เครือข่ายการศึกษา โดยแยกประเด็นเป็นเครือข่ายการศึกษาที่เป็นภายในและภายนอกให้ชัดเจน

(2) ปรับการเขียน ข้อ 2 ย่อย เป็น โรงเรียนกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน

**3.2.3) กลยุทธ์รองที่ 2.3** เสนอปรับชื่อกลยุทธ์รองโดยเน้นงานด้านวิชาการ เป็น : เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กรในงานบริหารวิชาการของครู

เสนอให้ปรับวิธีดำเนินการ ดังนี้

(1) ปรับวิธีดำเนินการ ข้อ 1 ย่อย เป็น : โรงเรียนส่งเสริมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการอื่นๆ ของโรงเรียน เพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร

(2) ปรับวิธีดำเนินการ ข้อ 3 ย่อย เป็น โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

(3) ปรับการเขียนวิธีดำเนินการ ให้เห็นชัดเจนในประเด็นของ “การส่งเสริมความสำเร็จร่วม”

**4.3.5 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียน ประถมศึกษา ฉบับสมบูรณ์**

นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ในส่วนที่ 4.3.4 มาพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับสมบูรณ์ ดังตารางที่ 28

**ตารางที่ 28** กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
ฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคลใน งานบริหาร วิชาการ	1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการมอบอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานบริหาร วิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเน้นความต่อเนื่องของนโยบายให้มีการมอบอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานบริหารวิชาการของโรงเรียน</li> <li>2) โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการให้มีผู้แทนองค์กรชุมชน/ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมกับครูในการตัดสินใจและดำเนินงานบริหารวิชาการของโรงเรียน</li> <li>3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนให้ครูร่วมตัดสินใจและดำเนินงานบริหารวิชาการของโรงเรียน</li> <li>4) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมและมีอำนาจตัดสินใจและดำเนินการในงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน</li> <li>5) ผู้บริหารโรงเรียนมอบอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ</li> <li>6) ผู้บริหารโรงเรียนมอบอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการในการวัดผลประเมินผลผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>7) ผู้บริหารโรงเรียนมอบอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน</li> </ol>
	1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการให้ครูมีอิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถในงานบริหารวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) สพฐ.และโรงเรียนเน้นความต่อเนื่องของนโยบายการให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถในงานบริหารวิชาการของครู</li> <li>2) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีอิสระในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถในงานบริหารวิชาการของโรงเรียน</li> <li>3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนให้ครูมีอิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถในงานบริหารวิชาการ</li> <li>4) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน</li> </ol>

## ตารางที่ 28 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>5) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน</p> <p>6) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระริเริ่มนำวิธีการวัดผลประเมินผลผู้เรียนใหม่ๆ มาใช้ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน</p> <p>7) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถในการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน</p>
	<p><b>1.3 เสริมโอกาส</b>  <b>ควบคู่กับการลด</b>  <b>จุดอ่อนและป้องกัน</b>  <b>ภาวะคุกคามในการ</b>  <b>พัฒนาสมรรถนะใน</b>  <b>การปฏิบัติงานบริหาร</b>  <b>วิชาการของครู</b></p>	<p>1) เขตพื้นที่และโรงเรียนเน้นความต่อเนื่องของนโยบายการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานบริหารวิชาการของครู</p> <p>2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ผู้แทนองค์กรชุมชน/ภาคเอกชน เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานบริหารวิชาการของครู</p> <p>3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและใช้เทคโนโลยี ในการสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานบริหารวิชาการ</p> <p>4) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>5) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>6) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการวัดผลประเมินผลผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>7) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ</p>

## ตารางที่ 28 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2. เสริมโอกาส ควบคู่กับการลด จุดอ่อนและป้องกัน ภาวะคุกคามในการ เสริมสร้างพลัง อำนาจกลุ่มบุคคล ในงานบริหาร วิชาการ	2.1 เสริมโอกาส ควบคู่กับการลด จุดอ่อนและป้องกัน ภาวะคุกคามในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำ ในการทำงานร่วมกัน ของครูในงานบริหาร วิชาการ	<p>1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเน้นความต่อเนื่องของนโยบายการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันของครูในงานบริหารวิชาการ</p> <p>2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ผู้แทนองค์กรชุมชน/ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันของครูในงานบริหารวิชาการ</p> <p>3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนให้ครูมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันของครูในงานบริหารวิชาการ</p> <p>4) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนร่วมกันอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>5) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครูมีภาวะผู้นำในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนร่วมกันอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>6) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครูมีภาวะผู้นำในการดำเนินการวัดผลประเมินผลผู้เรียนร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>7) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครูมีภาวะผู้นำในการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนร่วมกันอย่างเต็มศักยภาพ</p>
	2.2 เสริมโอกาส ควบคู่กับการลด จุดอ่อนและป้องกัน ภาวะคุกคาม ในการเสริมสร้าง บรรยากาศการ ทำงานเป็นทีม และ สร้างเครือข่ายใน งานบริหารวิชาการ ของครู	<p>1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเน้นความต่อเนื่องของนโยบายการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายในงานบริหารวิชาการของครู</p> <p>2) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้แทนองค์กรชุมชน/ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายในงานบริหารวิชาการของครู</p> <p>3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนให้ครูมีการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายในงานบริหารวิชาการ</p>

ตารางที่ 28 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>4) ผู้บริหารโรงเรียนเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานให้กับคณะครูในการพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5) ผู้บริหารโรงเรียนเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานให้กับคณะครูในการจัดการเรียน การสอนให้กับผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>6) ผู้บริหารโรงเรียนเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานให้กับคณะครูในการดำเนินการ วัตถุประสงค์ประเมินผลผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>7) ผู้บริหารโรงเรียนเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานให้กับคณะครูในการดำเนินการ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีคุณภาพ</p>
	<p><b>2.3 เสริมโอกาส ควบคู่กับการลด จุดอ่อนและป้องกัน ภาวะคุกคามในการ ส่งเสริมความสำเร็จ ร่วมขององค์กรใน งานบริหารวิชาการ ของครู</b></p>	<p>1) กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเน้นความต่อเนื่องของ นโยบายการส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กรในงานบริหาร วิชาการของครู</p> <p>2) ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ผู้แทนองค์กรชุมชน/ภาคเอกชน เข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กรในงาน บริหารวิชาการของครู</p> <p>3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการระดมทรัพยากรและใช้เทคโนโลยีใน การสนับสนุนให้ครูมีการส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กรใน งานบริหารวิชาการ</p> <p>4) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครুর่วมมือกัน ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วง อย่างดี</p> <p>5) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครুর่วมมือกัน ในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนให้ประสบความสำเร็จ อย่างดี</p> <p>6) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครুর่วมมือกัน ในการวัดผลประเมินผลผู้เรียนให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี</p> <p>7) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครুর่วมมือกัน ในการดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ประสบ ความสำเร็จอย่างดี</p>

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา และ 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2556 จำนวน 28,566 โรงเรียน โดยพิจารณาจากการจัดเป็นกลุ่มจังหวัดทั้งหมด 18 กลุ่มจังหวัด และกรุงเทพมหานคร รวมเป็น 19 กลุ่มจังหวัด กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 395 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 337 คน หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ จำนวน 327 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 319 คน และครูผู้สอน จำนวน 607 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 1,590 คน

เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบร่างกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการใช้สถิติเชิงพรรณนา คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สำหรับบทนี้ นำเสนอเกี่ยวกับการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

5.1.1.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ( $\bar{x}=4.0641$  และ  $4.0249$  ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณากระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การวางแผนการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการนำไปปฏิบัติและการประเมินผล



ส่วนสภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.7267$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านนโยบายของรัฐบาล มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด ( $\bar{x}=3.7724$ ) รองลงมาคือ ด้านสภาพเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ( $\bar{x}=3.7635$ ) ด้านสภาพสังคม มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน ( $\bar{x}=3.7053$ ) และด้านสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ( $\bar{x}=3.6654$ )

5.1.1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ( $\bar{x}=4.5159$  และ  $4.5019$  ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณากระบวนการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การวางแผนการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการนำไปปฏิบัติและการประเมินผล และการนำไปปฏิบัติการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการวางแผนและการประเมินผล

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.4061$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านสภาพเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด ( $\bar{x}=4.4289$ ) รองลงมาคือ ด้านนโยบายของรัฐบาล มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{x}=4.4178$ ) ด้านสภาพสังคม มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ ( $\bar{x}=4.3949$ ) และด้านสภาพเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ( $\bar{x}=4.3827$ )

### 5.1.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

5.1.2.1 จุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ( $PNI_{Modified} = 0.1112$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า มี 2 องค์ประกอบย่อยที่เป็นจุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา คือ 1) การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ ( $PNI_{Modified} = 0.1062$ ) และ 2) การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน ( $PNI_{Modified} = 0.1092$ )

5.1.2.2 จุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล ( $PNI_{Modified} = 0.1185$ ) และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า มี 4 องค์ประกอบย่อยที่เป็นจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา คือ 1) การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน ( $PNI_{Modified} = 0.1202$ ) 2) การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.1158$ )

3) การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.1195$ ) และ 4) การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.1182$ )

5.1.2.3 โอกาสของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา คือ สภาพเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.1768$ ) และนโยบายของรัฐบาล ( $PNI_{Modified} = 0.1711$ )

5.1.2.4 ภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา คือ สภาพเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.1957$ ) และ สภาพสังคม ( $PNI_{Modified} = 0.1861$ )

### 5.1.3 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก และ 6 กลยุทธ์รอง ดังนี้

**กลยุทธ์หลักที่ 1** : เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะ คุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคลใน งานบริหารวิชาการ

**กลยุทธ์หลักที่ 2** : เสริมโอกาสควบคู่กับ การลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคาม ในการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคลใน งานบริหารวิชาการ

**กลยุทธ์รองที่ 1.1** : เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการมอบ อำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ ดำเนินงานบริหารวิชาการ

**กลยุทธ์รองที่ 2.1** : เสริมโอกาสควบคู่กับ การลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามใน การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน ของครูในงานบริหารวิชาการ

**กลยุทธ์รองที่ 1.2** : เสริมจุดแข็งและโอกาส ควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามในการให้ครู มีอิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่า ในความสามารถในงานบริหารวิชาการ

**กลยุทธ์รองที่ 2.2** : เสริมโอกาสควบคู่กับการ ลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการ เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และ สร้างเครือข่ายในงานบริหารวิชาการของครู

**กลยุทธ์รองที่ 1.3** : เสริมโอกาสควบคู่กับ การลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามใน การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานบริหาร วิชาการของครู

**กลยุทธ์รองที่ 2.3** : เสริมโอกาสควบคู่กับ การลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามใน การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กรใน งานบริหารวิชาการของครู

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

### 5.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

5.2.1.1 ผลการวิจัย สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล และด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงกว่าด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Scott and Jaffe (1994) ที่กล่าวว่า ในระยะแรกของการเกิดองค์การการทำงานนั้น ต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีลักษณะเป็นคนที่สามารถตัดสินใจ เป็นนักแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับผิดชอบในงาน มีความรู้สึกต้องการทำงานให้ดีที่สุด “เพื่อองค์กร” ไม่ใช่ทำงานเพราะหน้าที่หรือคำสั่งเท่านั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Mezirow (อ้างถึงใน คณิต เขียววิชัย, 2551) เน้นว่าการที่จะเปลี่ยนแปลงสังคมให้มีความเป็นธรรมนั้นต้องเริ่มที่การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลก่อน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Kinlaw (1995) ที่ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคล โดยการพัฒนาศักยภาพบุคคลให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อผลผลิตขององค์การ สร้างความรัก และยึดมั่นผูกพันต่อหน่วยงานของตนเอง และ การใช้เทคนิคการเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล จะนำไปสู่คุณค่าแห่งตน รู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์ มีคุณค่า ช่วยให้บุคคลมีความแข็งแกร่ง เข้าใจชีวิต เข้าใจเศรษฐกิจและสังคมได้ดี ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในทางที่ดีมีความสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ

5.2.1.2 ผลการวิจัย สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล และด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมกิจ อัจจุฬา (2549) ได้ศึกษาความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนนิติบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 136 คน และครูผู้สอน จำนวน 544 คน จากโรงเรียนทุกขนาดในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความต้องการให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นรายบุคคล ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกันมีความต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ในด้านประสบการณ์ในการ

ปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าครูผู้สอนจะมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน แต่ครูทุกคนก็มีความต้องการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเช่นเดียวกัน

5.2.1.3 ผลการวิจัย สภาพปัจจุบันของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ด้านนโยบายของรัฐบาล มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่า แม้จะไม่ปรากฏนโยบายการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ชัดเจนโดยตรง แต่จากการกำหนดนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล เช่น นโยบายการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-NET ของนักเรียน นโยบายการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ที่มุ่งพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กทั่วประเทศ อาจมีผลทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูได้

5.2.1.4 ผลการวิจัย สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ด้านสภาพเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความคาดหวังให้โรงเรียนประถมศึกษา นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา มากกว่าที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

## 5.2.2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

5.2.2.1 ผลการวิจัย จุดแข็งของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Kinlaw (1995) ที่อธิบายเงื่อนไขที่เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่สุดที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจสู่ความสำเร็จขององค์กร (the initiating conditions for success) ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้มีส่วนร่วมในองค์กร (involvement of the workforce) เป็นการมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Israel et al. (1994) ที่ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล โดยเน้นที่การพัฒนาความสามารถของบุคคลในการตัดสินใจและควบคุมตนเองหรือควบคุมการดำเนินชีวิตของตนเอง เป็นการพัฒนาอัตมโนทัศน์ของตนหรือเป็นความสามารถของบุคคลในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson (1991) ที่กล่าวว่า บุคคลจะสามารถเข้าสู่กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเสริมพลังอำนาจในการทำงานของบุคคล ได้แก่ ปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอกบุคคล ซึ่ง Gibson มีแนวคิดที่ว่าปัจจัยนำที่ทำให้บุคคลเกิดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน คือ ความคับข้องใจ ความรู้สึกขัดแย้ง การมีปัญหาอุปสรรคการมีความคาดหวัง การขาดภาวะสมดุลจะส่งผลให้บุคคลพยายามที่จะกระทำพฤติกรรมต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบกับการมีความมุ่งมั่น ทุ่เมเท ความผูกพัน และความรัก โดย

พบว่าความรู้สึกดังกล่าวเป็นสิ่งผลักดันให้บุคคลเกิดพลัง มีกำลังใจ สามารถกระทำทุกวิถีทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ดีที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมาลี ขุนจันดี (2541) ที่ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา พบว่า ในด้านองค์ความรู้ของแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้น จะมีความเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยผู้บริหารจะเน้นที่การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะส่วนตนที่เป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์และมีคุณธรรม รวมทั้งมีคุณลักษณะในการบริหารงานที่ยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงาน มีการมอบหมายงานให้ครูตามความเหมาะสม และร่วมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hokanson (1992) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการสร้าง พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคคลให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5.2.2.2 ผลการวิจัย จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจจากกลุ่มบุคคล ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดการให้ความสำคัญในการบริหารองค์การของ Scott and Jaffe (1994) ที่กล่าวถึง การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดในระดับทีมงาน คือ การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ทีมงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่เกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง และผลสัมฤทธิ์ในงานหรือผลิตภาพจากการทำงานจะเพิ่มสูงขึ้น จากนั้นแล้วยังต้องมีการติดต่อสื่อสารและการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่มด้วย จึงย่อมส่งผลให้องค์การนั้นๆ ประสบความสำเร็จ

5.2.2.3 ผลการวิจัย โอกาสของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา คือ สภาพเทคโนโลยี และนโยบายของรัฐบาล แสดงให้เห็นว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนโยบายของรัฐบาลในเรื่องการจัดซื้ออุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีให้กับโรงเรียน เช่น การจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพาแท็บเล็ตให้กับนักเรียนในระดับประถมศึกษาในปีการศึกษาที่ผ่านมา การจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นปัจจัยเอื้อในการพัฒนางานวิชาการให้กับโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kimberly Ann Fortune (2000 อ้างถึงใน สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง, 2556) ได้ศึกษาเรื่องครูและเทคโนโลยี กรณีศึกษาการใช้และการสร้างเสริมอำนาจ (empowerment) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบการรับรู้ของครูเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี โดยเน้นที่การใช้เทคโนโลยี และการยอมรับในความสามารถของครู ซึ่งเป็นการสร้างเสริมพลังอำนาจที่กระทบต่อการศึกษาเชิงปฏิบัติการและความรู้ของครูที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผลของการศึกษาพบว่า การนำเทคโนโลยีไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน

ของครู มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการปฏิบัติที่เพิ่มประสิทธิผลในการแก้ปัญหาในชั้นเรียนได้ดีขึ้น

5.2.2.4 ผลการวิจัย ภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ในโรงเรียนประถมศึกษา คือ สภาพเศรษฐกิจ และ สภาพสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ อีระ รุณเจริญ (2545) ที่ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย พบว่า ประเด็นปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเมื่อมีการกระจายอำนาจการบริหารในการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียน จะยกประเด็นปัญหาด้านปัจจัย เช่น งบประมาณไม่พอ ครูไม่พอ และวัสดุอุปกรณ์ไม่พอ และยังพบว่าปัจจุบัน ชุมชนและสมาคมครูผู้ปกครอง มีส่วนร่วมเพียงการบริจาคเงินเป็นหลัก อีกทั้งการใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษา ยังไม่สามารถทำได้มากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ความรู้ความสามารถและความชัดเจนในอำนาจหน้าที่รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ โดยเฉพาะในโรงเรียนห่างไกล โรงเรียนหลายแห่งเริ่มอยากได้แนวคิด หรือแนวทางการปฏิบัติจากคณะกรรมการโรงเรียน มากกว่าความช่วยเหลือด้านการเงิน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson (1991) ที่กล่าวว่า การที่บุคคลจะสามารถเข้าสู่กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคคล ประกอบด้วยปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอกบุคคล ซึ่งปัจจัยภายนอกบุคคล ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม (social support) ที่บุคคลได้รับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จะมีส่วนสนับสนุน ปรึกษา ประคับประคอง ให้ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจและความมั่นใจ ซึ่งทำให้บุคคลสามารถยืนหยัดในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

### 5.2.3. กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ผลการวิจัย กลยุทธ์หลักที่พัฒนาขึ้น มี 2 กลยุทธ์หลัก ซึ่งกลยุทธ์หลักที่ 1 คือ เสริมจุดแข็ง และโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคลในงานบริหารวิชาการ และกลยุทธ์หลักที่ 2 คือ เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคลในงานบริหารวิชาการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kinlaw (1995) ที่ได้เสนอกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ (strategies for empowerment) ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ 1) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ กล่าวคือ ในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน และ 3) การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับแนวคิดของ Whitherspoon (1997) ที่กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีทั้งการปฏิบัติกับบุคคล กลุ่มบุคคล และโครงสร้างองค์กร โดยมีจุดเน้นที่ต่างกันคือ 1) ระดับบุคคล เน้นที่ระดับความคิดของบุคคลให้เชื่อมั่นว่าตนสามารถสร้างสรรค์งาน สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดสิ่งใหม่ได้ หรือสร้างแรงจูงใจเพื่อให้

เกิดพลังอำนาจในการทำงาน ซึ่งทุกองค์การต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ให้เกิดกับบุคคลในองค์กร 2) กลุ่มบุคคล เน้นการบริหารจัดการของบุคคล ทีมงาน และความสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ในองค์การ เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน และ 3) โครงสร้างองค์การ เน้นการจัดระบบโครงสร้างการทำงาน การกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติและจัดการสภาวะแวดล้อม เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดพลังอำนาจในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ แนวคิดของ Vogt and Murrell (1990) ที่ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคล โดยมีความเชื่อว่า เมื่อแต่ละบุคคลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน จะทำให้บุคคลมีการพัฒนาสมรรถนะในตัวเอง ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน ที่รับผิดชอบ รู้สึกว่าตนมีคุณค่า และนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจภายในกลุ่มบุคคลภายในองค์กร และจะส่งผลให้มีการทำงานเป็นทีม มีการผลิตผลงานที่มีคุณภาพ และนำมาซึ่งความสำเร็จของ องค์การในภาพรวม

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ผู้บริหารโรงเรียนควรเน้นความต่อเนื่องของนโยบายการเสริมสร้างพลังอำนาจครู และการสนับสนุนสื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในงานบริหารวิชาการของครู

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า นโยบายของรัฐบาลและสภาพเทคโนโลยี เป็นโอกาส ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึง ควรนำโอกาสด้านนโยบายของรัฐบาลและสภาพเทคโนโลยีมาเสริมจุดแข็งด้านการเสริมสร้างพลัง อำนาจครูให้มีความชัดเจนและเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น เช่น การดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในเรื่อง การสนับสนุนการมอบอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงานบริหารวิชาการของโรงเรียน และการระดมทรัพยากรและการสนับสนุนให้ครูใช้สื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในงานบริหารวิชาการ โดยร่วมกับผู้แทนองค์กรภายนอกชุมชน ภาคเอกชน ผู้ปกครอง ในการจัดหางบประมาณในการจัดซื้อ สื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในงานบริหารวิชาการของโรงเรียน

5.3.1.2 กลยุทธ์หลักที่โรงเรียนควรนำไปปฏิบัติได้ทันที คือ กลยุทธ์หลักที่ 1. เสริมจุดแข็งและ โอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคลในงานบริหาร วิชาการ

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคลเป็นจุดแข็งของการ เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จึงแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเห็น ความสำคัญของเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูเป็นรายบุคคล และได้ดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครู เป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงนำกลยุทธ์หลักที่ 1 ไปปฏิบัติได้ทันที โดยการเสริม

จุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคลใน งานบริหารวิชาการ จะส่งผลให้การพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Kinlaw (1995) และ Vogt and Murrell (1990) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นวิธีการที่แสดงถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความต่อเนื่อง เป็นวิธีการที่สนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจทุกระดับในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงานและองค์การ รวมทั้งเป็นวิธีการในการพัฒนาและสามารถบูรณาการในระดับองค์การต่อไปได้

5.3.1.3 กลยุทธ์หลักที่โรงเรียนควรจะต้องวางแผนเชิงรุกในการนำไปปฏิบัติ คือ กลยุทธ์หลักที่ 2 : เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคลในงานบริหารวิชาการ

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคลเป็นจุดอ่อนของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จึงแสดงให้เห็นว่า ในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนเชิงรุกในการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามที่เป็นอุปสรรคต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูให้น้อยลงไป ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคลเพิ่มมากขึ้น โดยการสนับสนุน หรือเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานการบริหารวิชาการของครู รวมทั้งส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กรในงานบริหารวิชาการของครูอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งการวางแผนเชิงรุกในการนำกลยุทธ์หลักที่ 2 นี้ไปใช้ จะส่งผลให้การพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

5.3.1.4 ผู้บริหารโรงเรียนควรเน้นการเสริมสร้างครูให้มีภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน

เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันมีความต้องการจำเป็นระดับสูงที่สุด จึงแสดงให้เห็นว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียนประถมศึกษายังมีการดำเนินการได้ไม่ชัดเจนนัก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรเห็นความสำคัญของการพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันของครู มีการแสดงภาวะผู้นำในการกำหนดทิศทางในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จจากการบริหารงานวิชาการร่วมกันของคณะครู ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Day (1999 อ้างถึงใน สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง, 2556) ที่พบว่า หลักการที่ผู้บริหารใช้เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้แก่บุคลากร ได้แก่ 1) มีความเชื่อมั่นในพลังอำนาจของบุคลากร และให้โอกาสได้ใช้พลังอำนาจ 2) สร้างความศรัทธาซึ่ง



กันและกัน 3) สร้างความรักในศักดิ์ศรีและการเสียสละ 4) สร้างความสมานฉันท์ 5) สร้างผลงานที่มีคุณค่า 6) ส่งเสริมภาวะผู้นำ และ 7) ให้อิสระในการทำงานและมีกระบวนการควบคุมตนเอง

### 5.3.2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนที่มีบริบทในการศึกษาที่แตกต่างกัน

เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะบริบทโรงเรียนประถมศึกษา ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งยังไม่ครอบคลุมถึงโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน และโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จึงไม่ทราบว่าสังกัดของโรงเรียนมีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูอย่างไร

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูตามขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกัน เช่น ขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ

เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้วิเคราะห์จำแนกตามขนาดของโรงเรียนประถมศึกษา ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงไม่ทราบว่าขนาดของโรงเรียนมีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูอย่างไร

## รายการอ้างอิง

- Beck, B. (1992). *Empowerment : A future goal for social work*. New Jersey: Appleton and Lange.
- Becker, J. A. (1994). *Nurse empowerment : A remedy for problems in American Hospitals*. . Doctoral dissertation university of Notre dame.
- Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph, W. A. (2001). *The 3 keys to empowerment : release the power within people for astonishing results*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Blasé, J., & Blasé, J. R. (1994). *Empowerment Teacher : What successful Principles Do*. . Thousand Oaks, California. : Corwin Press.
- Bolin, F. S. (1989). Empowering Leadership. *Teacher's College Record*, 91, 81 -96.
- Bowen, D. E., & Lawer, E. E. (1992). "Empowerment and Coaching" in *The Organizational Behavior Reader*. Englewood Cliffs, N.J: Printice Hall.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management : concepts and applications*. New York: McGraw-Hill.
- Chally, P. S. (1992). Empowerment though teaching. *Jurnal Nursing Education*(31), 117-120.
- Chandler, G. E. (1992). The source and process of empowerment. *Nursing administration quarterly*, 16(3), 65.
- Clifford, P. G. (1992). The myth of empowerment. *Nursing administration quarterly*, 16(3), 1.
- Clutterbuck, D., & Kernaghan, S. (1995). *The power of empowerment : release the hidden talents of your employees*. London: Kogan Page.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process : integrating theory and practice. *The Academy of Management review : AMR*, 13(3), 471-482.
- Crum, G. J. (1995). *A Study of the Relationship between Leadership Style and Teacher Empowerment in Schools Involved in Educational Restructuring on Campuses in The Texas Partnership Schools Initiative*. . Doctoral

- dissertation, Department of Education, College of Education, University of Houston.
- Davis, M. S. (2001). *Teacher empowerment: A study of expanding possibilities in the elementary classroom*. . American Doctoral Dissertations.
- Deming, W. E. (1993). *The New Economics*. . Cambridge, MA. : MIT Press.
- Donalson, E. M. (2001). *The Relationship of the Change Process to Principal Leadership and Teacher Empowerment*. . University of Missouri-Columbia.
- Fayol, H. (1916). Five Function of Management. Available from :  
<http://www.provenmodels.com/3>. Retrieved November 24, 2013
- Gibson, C. H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16(3), 354-361.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational behavior : a diagnostic approach*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall International.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Haksever, C., et. Al. . (2000). *Service Management and Operations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Harvey, R., & Drolet, B. (1994). *Building Teams, Building People: Expanding the Fifth Resource*. Lancaster. : Technomic Publishing Co., Inc.
- Hawks, J. H. (1992). Empowerment in nursing education: concept analysis and application to philosophy, learning and instruction. *Journal of Advanced Nursing*, 17(5), 609-618.
- Hax, A. C., & Majuf, N. S. (1993). *The Strategic Management*. . Florida. : The Dryden Press.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1989). *Management*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hicks, H. G., & Gullett, C. R. (1981). *Management*. Auckland: McGraw-Hill.
- Hokanson, H. (1992). Empowerment in nursing education : A concept analysis and application To philosophy, learning and instruction. *Journal of Advance Nursing administration quarterly*, 17 (May) 610.

- Hynes, J. (2004). *The relationship between the dimensions of teacher empowerment and principal's job satisfaction in elementary accelerated schools.*, Dissertation of Southern Illinois University Carbondale.
- Israel, B. A., Checkoway, B., Schulz, A., & Zimmerman, M. (1994). Health Education and Community Empowerment: Conceptualizing and Measuring Perceptions of Individual, Organizational, and Community Control. *Health Education & Behavior*, 21(2), 149-170.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard business review*, 57(4), 65.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The 'Balanced Scorecard' is more than just a new measurement system.(adapted from 'The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action'). *Harvard Business Review*, 74(3), S4.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. (1985). *Organization and management : a systems and contingency approach*. New York: McGraw-Hill Book.
- Keller, G. (1986). *Academic strategy : the management revolution in American higher education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Kieffer, C. H. (1983). Citizen empowerment: a developmental perspective. *Prevention in human services*, 3(2-3), 9.
- Kinlaw, D. C. (1995). *The practice of empowerment : Making the most of human competence*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1968). *Principles of management : an analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lashley, C. (1997). *Empowering Service Excellence : Beyond the Quick Fix*. London: London : Cassell.
- Lashley C. (1997). *Empowering Service Excellence : Beyond the Quick Fix*. . London: Cassell.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior*. Boston, Mass: Irwin/McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Hartfordshire: Prentice Hall International.

- Nelson, R. B. (1988). *Delegation : the power of letting go*. Glenview, Ill: Scott, Foresman.
- Owen, J. M. (1993). *Program Evaluation forms and Approach*. Sydney: Southwood Press.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.
- Schermerhorn, J. R. (1998). *Basic organizational behavior*. New York: Wiley.
- Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1994). *Empowerment : building a committed workforce*. London: Kogan Page.
- Sears, J. B. (1950). *The nature of the administrative process: with special reference to public school administration*: New York: McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T. J. (1991). *The principalship : a reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Short, P., & Geer, J. (1997). *Leadership in Empowerment Schools. Themes from Innovation Efforts*. . New Jersey. : Prentice Hall.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W., & Thompson, V. A. (1950). *Public administration*. New York: Knopf.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. (includes appendix). *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442.
- Stewart, A. M. (1994). *Empowering people*. Singapore Institute of Management: Pitman Pub.
- Stone, F. M., & Sachs, R. T. (1995). *The high- value manager : Developing the care Competencies your organization demands*. . New York: AMACOM.
- Sweetland, S. R., & Hoy, W. R. (2000). School Characteristics and Educational Outcomes: Toward an Organizational Model of Student Achievement in Middle Schools. *Educational Administration Quarterly*, 36(5), 703-729.
- Tebbutt, V. B. (1993). Demystifying Organizational Empowerment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 23(1), 18-23.

- Terry, P. M. (1999). "Empowering Teachers As Leaders" National FORUM Journals. Retrieved Accessed 16 April 2013
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tracy, D. (1990). *10 steps to empowerment : a common-sense guide to managing people*. New York: William Morrow and company.
- Vogt, & Murrell. (1990). *Empowerment in organizations*. . San Diego, CA. : University Associates, Inc.
- Wallerstein, N., & Bernstein, E. (1988). Empowerment Education: Freire's Ideas Adapted to Health Education. *Health Education & Behavior*, 15(4), 379-394.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1995). *Strategic management and business policy*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Whitherspoon, P. D. (1997). *Communicating leadership : an organizational perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Yamane. (1973). *Statistic : An Introductive Analysis*. . New York: Harper and Row Publisher.
- กมล ภูประเสริฐ. (2544). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิปส์ พับบลิคเคชั่น.
- กาญจนา ทรรพนนท์. (2547). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มศรีนครินทร์. วิทยานิพนธ์(ค.ม.)มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กิติมา ปรีดีติลล. (2532). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- คณิต เขียววิชัย. (2551). การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์: วิทยานิพนธ์ (ค.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรวรรณ นาคพัฒน์. (2547). ผลของการเสริมพลังอำนาจครูโดยการพัฒนาความสามารถด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ (ค.ม.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2544). *TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2546). เทคนิคการวิเคราะห์นโยบาย. . กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุณเจริญ. (2545). สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย : รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

- บุญใจ ศรีสถิตย์นราภุร. (2551). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21 = *Leadership and strategic management in nursing organization for the 21st century*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเลี้ยง คำชู. (2544). การดำเนินงานสร้างแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์. . รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2548). การบริหารโครงการ : แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ = *Critical success factors in effective project implementation*. . กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ประยูร ศรีประสาธน์. (2553). พัฒนาการทฤษฎีการบริหารและการบริหารศึกษา ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5. . นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประวีต เอรารวรรณ. (2548). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน:กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์(กศ.ด.)มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์. (2546). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์(ศศ.ม.)มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). การจัดการหลักสูตรและการสอน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุทธนา พรหมณี. (2547). การนำแผนสู่การปฏิบัติ. Retrieved 12 มิถุนายน 2556, from <http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/plan.doc>
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY
- ยุพา เวียงกมล อัดโตดดร. (2554). กลยุทธ์การบริหารวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน. วิทยานิพนธ์ (ศ.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2549). การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดท่างบประมาณในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: เกรท เอ็ดดูเคชั่น.
- รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว. (2553). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู สำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ (ศ.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง. (2538). รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย : ข้อเขียนจากประสบการณ์การบริหารงาน. กรุงเทพฯ: มติชน.
- รุ่ง แก้วแดง. (2544). การประกันคุณภาพการศึกษาทุกคนทำได้ไม่ยาก. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.

- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2550). การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2549). การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วิทยากร เชียงกุล. (2550). สภาวะการศึกษาไทย ปี 2549/2550 การแก้ปัญหาและการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบของครุรวม. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- ศักดิ์ดา สกนธวัฒน์. (2555). ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน. วิทยานิพนธ์(ศ.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม = *Classical test theory*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World.
- ศึกษาธิการ. กระทรวง. (2550). กฎกระทรวงศึกษาธิการ. Retrieved 2 ธันวาคม 2555, from <http://kormor.obec.go.th/kod/kod074.pdf> .
- สงัด อุทรนันท์. (2530). การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี และปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาพร บุตรไสย. (2549). อิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู. วิทยานิพนธ์ (ศ.ม.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมกิจ อัจจุฬา. (2549). ความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานโรงเรียนนิติบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 . วิทยานิพนธ์ (ศ.ม.)--มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สมเกียรติ ศรีสัมพันธ์. (2547). การปฏิรูประบบราชการไทย. กรุงเทพฯ: ประดิพัทธ์.
- สมชาย บุญศิริเกษ. (2545). การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียน มัธยมศึกษา เขต การศึกษา 8. ปริญญาโท(ศ.ด.)มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมยศ นาวิก. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมาน อัครภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ (ศ.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). ปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

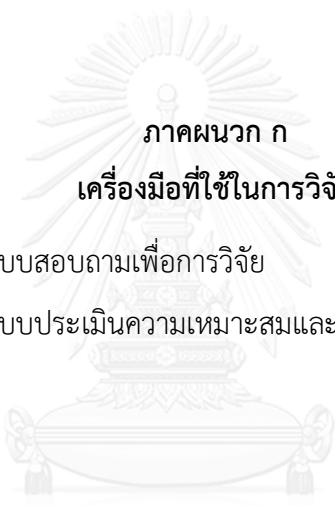


- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2552). การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล., วิทยานิพนธ์ (ค.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุดารัตน์ วัฒนพฤษา. (2552). การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ (ศศ.ด.)--มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมาลี ขุนจันดี. (2541). การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง เพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ (ค.ม.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อติพร ทองหล่อ. (2546). รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. วิทยานิพนธ์ (ค.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุศักดิ์ สมิตสันต์. (2540). การบริหารวิชาการ. . กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน. (อัดสำเนา)
- อมรวิรัช นาคทรพรพ. (2542). ครูเก่งๆ ของเรามีอยู่เต็มแผ่นดิน. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ "การศึกษาไทยในยุคโลกาภิวัตน์". จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อรพรรณ ลือบุญธวัชชัย. (2553). การพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อ้อมอารี สุวรรณศรี. (2553). การพัฒนากลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ (ค.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาภาพร สิงหราช. (2552). การพัฒนารูปแบบการเสริมพลังอำนาจในการทำงานของครูด้วยแนวคิดนีโอฮิวแมนนิส เพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. วิทยานิพนธ์ (ค.ด.)--จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ เอส ดี เพรส.
- อุทิศ ชาวเขียว. (2549). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
2. แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ฯ

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

#### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 5 ฉบับ เป็นแบบสอบถามสำหรับ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 ฉบับ ครูหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 1 ฉบับ ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 ฉบับ และครูผู้สอนประจำการ จำนวน 2 คน ๆ 1 ฉบับ
3. ผู้วิจัยต้องการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ขอความกรุณาท่านโปรดช่วยตอบแบบสอบถามทุกตอนทุกข้อตามสภาพจริง ให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด เพราะข้อมูลที่เป็นจริงของท่านจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศในภาพรวมต่อไป การตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อท่านและการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด เพราะผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น
4. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน
  - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ
  - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา
5. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาของท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี และพร้อมทั้งกรุณาให้ความอนุเคราะห์ส่งกลับคืนผู้วิจัยโดยใส่ซองที่ผู้วิจัยได้ติดแสตมป์เรียบร้อยแล้ว ส่งคืนทางไปรษณีย์ถึงผู้วิจัย **ภายในวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2557**

นางสมาลี สุธิกุล

นิสิตปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail : [sumalee814@hotmail.com](mailto:sumalee814@hotmail.com) Tel. 081-557-4859

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ตามความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)
 

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี	<input type="checkbox"/> 31-35 ปี	<input type="checkbox"/> 36- 40 ปี
<input type="checkbox"/> 41-45 ปี	<input type="checkbox"/> 46-50 ปี	<input type="checkbox"/> 51-55 ปี
<input type="checkbox"/> 56 ปีขึ้นไป		
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งปัจจุบัน
 

<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียน	<input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการโรงเรียน
<input type="checkbox"/> ครูหัวหน้าวิชาการ	<input type="checkbox"/> ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
<input type="checkbox"/> ครูผู้สอน	
5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปีตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปนับเป็น 1 ปี)
 

<input type="checkbox"/> ไม่เกิน 10 ปี	<input type="checkbox"/> 11-20 ปี
<input type="checkbox"/> 21-30 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องของระดับคะแนน ซึ่งตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านต่อสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด<br>เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด   |
| 4 | หมายถึง | เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาก<br>เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มาก               |
| 3 | หมายถึง | เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง<br>เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง       |
| 2 | หมายถึง | เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อย<br>เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อย             |
| 1 | หมายถึง | เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด<br>เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด |

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>การวางแผน (Planning)</b>										
<b>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>										
● <b>การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</b>										
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มออกแบบและกำหนดสาระการเรียนรู้ในกลุ่มสาระที่ได้รับมอบหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน										
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้แก่ผู้เรียนได้เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน										
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มและออกแบบวิธีการวัดผลประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริงและนำผลประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม										
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มทำงานวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน										
5. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ										
6. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ										
7. สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ										
8. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ										
● <b>การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</b>										
9. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน										
10. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมกับวัยผู้เรียน										
11. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียน										





























ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียน

ประถมศึกษา

1. ท่านคิดว่าโรงเรียนมีจุดแข็งในเรื่องใดที่ควรนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าโรงเรียนมีจุดอ่อนในเรื่องใดที่ควรนำมาปรับปรุงการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกเรื่องใดที่เป็นโอกาสในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกเรื่องใดที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ท่านผู้บริหารโรงเรียนและคุณครูทุกท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง



**แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ  
กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 1**

**คำชี้แจง**

1.แบบประเมินนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เป็นรายบุคคล

2. แบบประเมินนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รองการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของวิธีดำเนินการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

3. ขอความกรุณาโปรดพิจารณากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ที่ส่งมาพร้อมกับแบบประเมินนี้ แล้วตอบแบบประเมินแต่ละข้อโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

4. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ท่านได้เสียสละเวลาในการตรวจสอบกลยุทธ์ฯ ในแบบประเมินนี้ ซึ่งความคิดเห็นของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและสำคัญต่อการวิจัย เพื่อผู้วิจัยจะสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

นางสุมาลี สุทธิกุล

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail : [sumalee814@hotmail.com](mailto:sumalee814@hotmail.com) Tel. 081-5574859

### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ชื่อ ..... นามสกุล .....

วุฒิการศึกษาสูงสุด  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

สาขาวิชา .....

ตำแหน่งปัจจุบัน .....

สังกัด.....

### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง

กลยุทธ์หลัก / กลยุทธ์รอง	เหมาะสม/ เป็นไปได้	ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
<b>1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>			
1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามโดยการมอบอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน			
1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามโดยการให้ครูมีอิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครู			
1.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน			
<b>2. เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>			
2.1 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันของครู			
2.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร			
2.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร			

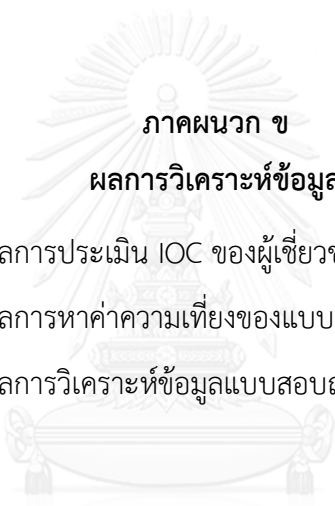
วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/ เป็นไปได้	ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
<b>1. เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>			
1.1 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามโดยการมอบอำนาจให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน			
1) กระทรวงศึกษาธิการกำหนดนโยบายส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมและมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง			
2) ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งให้ครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ			
3) ผู้บริหารโรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการโดยการแต่งตั้งภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน			
1.2 เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการป้องกันภาวะคุกคามโดยการให้ครูมีอิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครู			
1) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน			
2) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน			
3) โรงเรียนมีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานด้านวิชาการของครูให้เป็นที่ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถต่อการรับรู้ของผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง			

วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/ เป็นไปได้	ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
1.3 เสริมโอกาสควบคุมการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและการให้แรงจูงใจสนับสนุนให้เกิดพลังในการทำงานของครู			
1) โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
2) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูอย่างเต็มศักยภาพ			
3) หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง			
4) ผู้บริหารโรงเรียนระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุนและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือ แหล่งเรียนรู้ในชุมชน			
<b>2. เสริมโอกาสควบคุมการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>			
2.1 เสริมโอกาสควบคุมการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกันของครู			
1) ผู้บริหารโรงเรียนร่วมกับคณะครูในการกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรมการพัฒนาครูและเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ครูในการทำงานวิชาการร่วมกัน			
2) โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสม มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ			
3) โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการที่เอื้อต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำของครูในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มศักยภาพ			

วิธีดำเนินการ	เหมาะสม/ เป็นไปได้	ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
<b>2.2 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร</b>			
1) ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีระบบการประสานงานและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน			
2) โรงเรียนกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน			
3) โรงเรียนสนับสนุนและประสานความร่วมมือทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง			
<b>2.3 เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามโดยการส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</b>			
1) โรงเรียนจัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการอื่นๆ ของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร			
2) ผู้บริหารโรงเรียนประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ			
3) โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ			

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้





ภาคผนวก ข  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการประเมิน IOC ของผู้เชี่ยวชาญ
2. ผลการหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม รายข้อ

### ผลการประเมิน IOC ของผู้เชี่ยวชาญ

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
		1	2	3	4	5	
1	เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง	+1	+1	0	+1	+1	1.00
2	อายุ ( ) ต่ำกว่า 40 ปี ( ) 41-45 ปี ( ) 46-50 ปี ( ) 51-55 ปี ( ) 56 ปีขึ้นไป	+1	+1	0	0	+1	0.60
3	ระดับการศึกษา ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก	+1	+1	0	+1	+1	0.80
4	ตำแหน่งปัจจุบัน ( ) ผู้อำนวยการโรงเรียน ( ) รองผู้อำนวยการโรงเรียน ( ) ครูหัวหน้าวิชาการ ( ) ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ( ) ครูผู้สอน	+1	+1	0	+1	+1	0.80
5	ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ( ) ต่ำกว่า 10 ปี ( ) 11-20 ปี ( ) 21-30 ปี ( ) มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป	+1	+1	0	+1	+1	0.80

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร  
เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
การวางแผน (Planning)						
1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล						
● การให้อิสระในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ						
1. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มการออกแบบ และกำหนดสาระการเรียนรู้ในกลุ่มสาระที่ได้รับมอบหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
2. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้แก่ผู้เรียนได้เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มและเลือกวิธีการวัดผลประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริงและนำผลประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม	+1	+1	-1	+1	+1	0.60
4. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มการทำวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้	+1	+1	-1	+1	+1	0.60
5. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
6. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
7. สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
8. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
● การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน						
9. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดสาระการเรียนรู้ในกลุ่มสาระที่ได้รับมอบหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
10. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบการจัดการเรียนรู้และปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
11. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียนรวมทั้งให้อำนาจครูในการเปลี่ยนแปลงวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียน	+1	+1	-1	+1	+1	0.60
12. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย กรอบงานและขอบเขตในการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
13. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
14. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
15. สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
16. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
<b>● การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและการให้แรงจูงใจสนับสนุนให้เกิดพลังในการทำงาน</b>						
17. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองโดยนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานวิชาการและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
18. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูทุกคนได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความคิดและพัฒนาความสามารถในการทำงานรวมทั้งสนับสนุนให้ครูมีการปรับเปลี่ยนเทคนิค วิธีการที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	-1	+1	+1	0.60
19. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะด้านการวัดผลประเมินผลของผู้เรียนในแต่ละชั้นตอนด้วยตนเองอยู่เป็นประจำ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
20. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานด้านการวิจัยในชั้นเรียนและให้การช่วยเหลือโดยการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่ถูกต้อง	+1	+1	-1	+1	+1	0.80

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
21. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
22. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
23. สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้ครูพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
24. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้ครูพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
<b>2. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>						
<b>● การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร</b>						
25. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนโดยส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่ายในการทำงานโดยมีการตัดสินใจร่วมกันในรูปแบบคณะกรรมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา และงานวิชาการของโรงเรียน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
26. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนโดยส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
27. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนโดยส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการวัดผลประเมินผลที่ถูกต้อง เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของปัญหา และมีการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
28. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนโดยส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
29. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
30. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
31. สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
32. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
<b>● การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</b>						
33. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูทำงานด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
34. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูทำงานด้านการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
35. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูทำงานด้านการวัดผลประเมินผลผู้เรียนที่ถูกต้อง ให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
36. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูทำงานด้านการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
37. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	0	+1	+1	0	+1	0.60
38. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	0	+1	+1	0	+1	0.60
39. สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.80

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
40. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
<b>● การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</b>						
41. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีภาวะผู้นำในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	+1	+1	+1	0	+1	0.80
42. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	+1	+1	+1	0	+1	0.80
43. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีภาวะผู้นำในการทำงานด้านการวัดผลประเมินผลที่ถูกต้องและชัดเจน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
44. ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนให้ครูมีภาวะผู้นำในการทำงานด้านการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	0	+1	0.80
45. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	0	+1	0.60
46. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	0	+1	0.60
47. สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	0	+1	0.80
48. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	0	+1	0.80
<b>การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)</b>						
<b>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>						
<b>● การให้อิสระในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</b>						
49. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้อิสระกับครูในการริเริ่มการออกแบบ กำหนดสาระการเรียนรู้ในกลุ่มสาระที่ได้รับมอบหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	0	+1	0.80
50. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้อิสระกับครูในการริเริ่มนำแผนการจัดการเรียนรู้ไปใช้กับผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมกับวัย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
51. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้อิสระกับครูในการริเริ่มนำวิธีการวัดผลประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริงและนำผลการประเมินมาใช้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
52. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้อิสระกับครูในการริเริ่มทำวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียนได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
53. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้อิสระกับครูในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
54. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้อิสระกับครูในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
55. สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้อิสระกับครูในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
56. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้อิสระกับครูในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
<b>● การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</b>						
57. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดสาระการเรียนรู้ในกลุ่มสาระที่ได้รับมอบหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
58. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีส่วนร่วมในการออกแบบการจัดการเรียนรู้และปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
59. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียนรวมทั้งให้อำนาจครูในการเปลี่ยนแปลงวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00



รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
60. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย กรอบงานและขอบเขตในการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
61. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
62. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
63. สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
64. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
<b>● การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและการให้แรงจูงใจสนับสนุนให้เกิดพลังในการทำงาน</b>						
65. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองโดยนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานวิชาการและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
66. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูทุกคนได้รับการอบรมพัฒนา ความรู้ความคิดและพัฒนาความสามารถในการทำงาน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูมีการปรับเปลี่ยนเทคนิค วิธีการที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
67. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะด้านการวัดผลประเมินผลของผู้เรียนในแต่ละขั้นตอนด้วยตนเองอยู่เป็นประจำ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
68. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานด้านการวิจัยในชั้นเรียนและให้การช่วยเหลือโดยการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่ถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
69. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
70. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
71. สภาพสังคมเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
72. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
<b>2. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>						
<b>● การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร</b>						
73. ผู้บริหารโรงเรียนนำไปปฏิบัติโดยการส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจร่วมกันในรูปแบบคณะกรรมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	0	0	+1	0.60
74. ผู้บริหารโรงเรียนนำไปปฏิบัติโดยการส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีมในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	0	+1	+1	0.80
75. ผู้บริหารโรงเรียนนำไปปฏิบัติโดยการส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการทำงานด้านการวัดผลประเมินผลที่ถูกต้อง เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของปัญหาและมีการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน	+1	+1	0	+1	+1	0.80
76. ผู้บริหารโรงเรียนนำไปปฏิบัติโดยการส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีม ด้านการทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	0	+1	+1	0.80
77. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูมีการทำงานเป็นทีม และเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ (P)	0	+1	+1	+1	+1	0.80

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
78. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูทำงานเป็นทีม และเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ (E)	0	+1	+1	+1	+1	0.80
79. สภาพสังคมเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้มีการทำงานเป็นทีม และเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ (S)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
80. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้มีการทำงานเป็นทีม และเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ (T)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
<b>● การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</b>						
81. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูทำงานด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
82. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูทำงานด้านการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
83. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูทำงานด้านการวัดผลประเมินผลผู้เรียนที่ถูกต้อง ให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
84. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูทำงานด้านการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
85. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	0	+1	+1	0	+1	0.60
86. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	0	+1	+1	0	+1	0.60
87. สภาพสังคมเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.80

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
88. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
<b>● การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</b>						
89. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	+1	+1	+1	0	+1	0.80
90. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	+1	+1	+1	0	+1	0.80
91. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการทำงานด้านการวัดผลประเมินผลที่ถูกต้องและชัดเจน	+1	+1	+1	0	+1	0.80
92. ผู้บริหารโรงเรียนนำแผนไปปฏิบัติโดยการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการทำงานด้านการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	0	+1	0.80
93. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติโดยการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	0	+1	0.60
94. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติในการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	0	+1	0.60
95. สภาพสังคมเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติในการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	0	+1	0.80
96. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติในการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	0	+1	0.80

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
การประเมินผล (Evaluation)						
<b>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>						
<b>● การให้อิสระในการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่า ในความสามารถ</b>						
97. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้อิสระกับ ครูในการริเริ่มการออกแบบ กำหนดสาระการเรียนรู้ในกลุ่ม สาระที่ได้รับมอบหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	0	0	+1	0.60
98.. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้อิสระกับ ครูในการริเริ่มนำแผนการจัดการเรียนรู้ไปใช้กับผู้เรียนได้อย่าง เหมาะสมกับวัย	+1	+1	0	+1	+1	0.80
99. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้อิสระกับ ครูในการริเริ่มนำวิธีการวัดผลประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง และนำผลการประเมินมาใช้	+1	+1	0	+1	+1	0.80
100. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้อิสระ กับครูในการริเริ่มทำวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อ พัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้	+1	+1	0	+1	+1	0.80
101. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมี อิสระในการริเริ่มการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้ อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
102. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีอิสระใน การริเริ่มการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้เต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
103. สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีอิสระในการ ริเริ่มการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็ม ศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
104. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีอิสระ ในการริเริ่มการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็ม ศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
<b>● การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ ดำเนินงาน</b>						
105. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการมีส่วนร่วม ของครูในการตัดสินใจกำหนดสาระการเรียนรู้ในกลุ่มสาระที่ ได้รับมอบหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	0	0	+1	0.60

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
106. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการมีส่วนร่วมของครูในการออกแบบการจัดการเรียนรู้และปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	0	+1	+1	0.80
107. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจกำหนดวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียนรวมทั้งให้อำนาจครูในการเปลี่ยนแปลงวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียน	+1	+1	0	+1	+1	0.80
108. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย งบประมาณและขอบเขตการทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	0	+1	+1	0.80
109. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
110. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
111. สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
112. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
<b>● การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและการให้แรงจูงใจสนับสนุนให้เกิดพลังในการทำงาน</b>						
113. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูที่มีการนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานวิชาการและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	+1	+1	0	0	+1	0.60
114. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการอบรมพัฒนา ความรู้ความคิดและพัฒนาความสามารถในการทำงานของครู รวมทั้งสนับสนุนให้ครูมีการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการที่ใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	0	+1	+1	0.80

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
115. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูด้านการวัดผลประเมินผลของผู้เรียนในแต่ละขั้นตอนด้วยตนเองอยู่เป็นประจำ	+1	+1	0	+1	+1	0.80
116. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการพัฒนาสมรรถนะของครูในการทำงานด้านการวิจัยในชั้นเรียนและให้การช่วยเหลือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่ถูกต้อง	+1	+1	0	+1	+1	0.80
117. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
118. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
119. สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
120. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
<b>2. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>						
<b>● การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในองค์กร</b>						
121. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกันในรูปแบบคณะกรรมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	0	0	+1	0.60
122. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีมในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	0	+1	+1	0.80
123. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการทำงานด้านการวัดผลประเมินผลที่ถูกต้อง เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของปัญหาและมีการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน	+1	+1	0	+1	+1	0.80

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
124. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีม ด้านการทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	0	+1	+1	0.80
125. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
126. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	+1	+1	0.80
127. สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
128. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ (T)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
<b>● การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</b>						
129. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูทำงานด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	0	0	+1	0.60
130. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูทำงานด้านการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	0	0	+1	0.60
131. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูทำงานด้านการวัดผลประเมินผลผู้เรียนที่ถูกต้อง ให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	0	0	+1	0.60
132. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูทำงานด้านการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	+1	+1	0	0	+1	0.60
133. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	0	+1	+1	0	+1	0.60



รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
	1	2	3	4	5	
134. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน	0	+1	+1	0	+1	0.60
135. สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน (S)	+1	+1	+1	0	+1	0.80
136. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน (T)	+1	+1	+1	0	+1	0.80
<b>● การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</b>						
137. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	+1	+1	0	0	+1	0.60
138. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	+1	+1	0	0	+1	0.60
139. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการวัดผลประเมินผลที่ถูกต้องและชัดเจน	+1	+1	0	0	+1	0.60
140. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการทำงานด้านการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	0	0	+1	0.60
141. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการประเมินผลโดยการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	0	+1	0.60
142. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลในการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	0	+1	+1	0	+1	0.60
143. สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลในการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษา	+1	+1	+1	0	+1	0.80
144. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลในการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ	+1	+1	+1	0	+1	0.80

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู  
ในโรงเรียนประถมศึกษา

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					IOC
		1	2	3	4	5	
1	ท่านคิดว่าโรงเรียนมีจุดแข็งในเรื่องใดที่ควรนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2	ท่านคิดว่าโรงเรียนมีจุดอ่อนในเรื่องใดที่ควรนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา	+1	+1	-1	+1	+1	0.80
3	ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกเรื่องใดที่เป็นโอกาสในการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4	ท่านคิดว่าปัจจัยภายนอกเรื่องใดที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

## ผลการหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามสำหรับสภาพปัจจุบัน  
โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items =144

Alpha = .9722

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามสำหรับสภาพที่พึงประสงค์  
โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items =144

Alpha = .9929

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามรายชื่อ

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู  
ในโรงเรียนประถมศึกษา จากการวิเคราะห์รายชื่อ

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>การวางแผน (Planning)</b>				
<b>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</li> </ul>				
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มออกแบบ และกำหนดสาระการเรียนรู้ในกลุ่มสาระที่ได้รับมอบหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	4.17	.72	4.55	.61
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้แก่ผู้เรียนได้เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน	4.23	.72	4.58	.61
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มและออกแบบวิธีการวัดผลประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริงและนำผลประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม	4.19	.73	4.56	.60
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มทำงานวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.10	.79	4.49	.67
5. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.78	.84	4.40	.73
6. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.57	.82	4.35	.76
7. สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.69	.79	4.39	.72
8. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีอิสระในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.80	.82	4.45	.70
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</li> </ul>				
9. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	4.17	.75	4.56	.62
10. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมกับวัยผู้เรียน	4.19	.74	4.57	.61
11. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียน	4.18	.75	4.56	.61

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
12. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบงานวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	4.08	.78	4.51	.67
13. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.79	.83	4.42	.73
14. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.63	.74	4.37	.73
15. สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.69	.73	4.39	.70
16. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.75	.77	4.42	.71
<b>● การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</b>				
17. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	4.10	.73	4.53	.63
18. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูได้รับการพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพื่อนำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	4.11	.73	4.54	.61
19. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพื่อนำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการวัดผลประเมินผลผู้เรียนในแต่ละชั้นตอนด้วยตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม	4.09	.74	4.53	.63
20. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพื่อนำความรู้ ความสามารถมาใช้ในการทำงานวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.03	.79	4.51	.66
21. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.75	.78	4.40	.71
22. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.62	.78	4.37	.74
23. สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนให้ครูพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.67	.76	4.37	.73
24. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนให้ครูพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.77	.78	4.43	.72

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>2. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>				
<b>● การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานในองค์กร</b>				
25. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	4.09	.78	4.53	.66
26. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.07	.77	4.53	.65
27. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการวัดผลประเมินผลที่ถูกต้อง เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของปัญหา และมีการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน	4.05	.76	4.51	.66
28. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	3.96	.80	4.47	.68
29. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.77	.80	4.42	.71
30. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.63	.79	4.37	.75
31. สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.67	.78	4.39	.73
32. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.74	.79	4.43	.72
<b>● การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</b>				
33. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนส่งเสริมให้ครูทำงานด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	4.05	.76	4.49	.67
34. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนส่งเสริมให้ครูทำงานด้านการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	4.10	.74	4.51	.65
35. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนส่งเสริมให้ครูทำงานด้านการวัดผลประเมินผลผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	4.07	.75	4.51	.66

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
36. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนส่งเสริมให้ครูทำงานด้านการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	4.00	.78	4.47	.68
37. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้ครูมีการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.79	.80	4.42	.71
38. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้ครูมีการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.67	.79	4.38	.73
39. สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้ครูมีการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.71	.78	4.39	.72
40. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้ครูมีการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.78	.79	4.43	.71
<b>● การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</b>				
41. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	4.04	.76	4.51	.65
42. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	4.06	.74	4.52	.64
43. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการวัดผลและประเมินผลผู้เรียนที่ถูกต้องและชัดเจน	4.04	.75	4.51	.64
44. ผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	3.96	.78	4.47	.68
45. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการวางแผนเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.79	.79	4.41	.70
46. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการวางแผนเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.69	.78	4.39	.72
47. สภาพสังคมเอื้อต่อการวางแผนเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.72	.77	4.40	.71
48. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการวางแผนเพื่อเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.80	.78	4.42	.72

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)</b>				
<b>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</li> </ul>				
49. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มออกแบบ กำหนดสาระการเรียนรู้ในกลุ่มสาระที่ได้รับมอบหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	4.08	.74	4.51	.65
50. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ไปใช้กับนักเรียนได้อย่างเหมาะสมกับวัย	4.08	.74	4.51	.63
51. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มและออกแบบวิธีการวัดผลประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริงและนำผลประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม	4.08	.74	4.52	.64
52. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มทำงานวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน	4.01	.75	4.49	.66
53. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.76	.77	4.40	.71
54. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.66	.75	4.37	.72
55. สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.70	.75	4.38	.72
56. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.74	.76	4.42	.71
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</li> </ul>				
57. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	4.08	.74	4.52	.63
58. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมกับวัยผู้เรียน	4.07	.75	4.51	.65
59. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียน	4.05	.74	4.51	.65
60. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบงานวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม	3.98	.77	4.48	.67



การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
61. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ	3.78	.78	4.42	.70
62. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ	3.68	.78	4.40	.72
63. สภาพสังคมเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.71	.77	4.42	.70
64. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้เต็มศักยภาพ	3.76	.77	4.44	.70
<b>● การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</b>				
65. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยทำให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	4.03	.73	4.52	.64
66. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยทำให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	4.02	.74	4.52	.64
67. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยทำให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองด้านการวัดผลประเมินผลของผู้เรียนในแต่ละชั้นตอนด้วยตนเอง	4.03	.74	4.49	.66
68. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยทำให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการทำงานด้านการวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.97	.75	4.48	.66
69. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.78	.76	4.41	.70
70. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.68	.77	4.38	.73
71. สภาพสังคมเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.72	.77	4.40	.72
72. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการนำไปปฏิบัติให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.76	.79	4.43	.72

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>2. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>				
<b>● การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายการทำงานองค์กร</b>				
73. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	4.06	.75	4.51	.67
74. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.03	.77	4.50	.66
75. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการวัดผลประเมินผลที่ถูกต้องเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของปัญหาและมีการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน	4.04	.76	4.52	.66
76. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการส่งเสริมให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	3.98	.77	4.49	.67
77. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้ครูมีการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.77	.79	4.44	.69
78. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้ครูทำงานเป็นและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.70	.80	4.42	.72
79. สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้มีการทำงานเป็นและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.76	.77	4.40	.72
80. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้มีการทำงานเป็นและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.78	.78	4.43	.71
<b>● การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</b>				
81. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูทำงานด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	4.04	.75	4.50	.66
82. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูทำงานด้านการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	4.06	.74	4.51	.65

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
83. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูทำงานด้านการวัดผลประเมินผลผู้เรียนที่ถูกต้อง ให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	4.06	.72	4.51	.65
84. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการให้ครูทำงานด้านการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.99	.75	4.49	.67
85. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.78	.76	4.42	.70
86. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.68	.78	4.39	.72
87. สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.72	.77	4.40	.72
88. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.76	.78	4.44	.71
<b>● การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</b>				
89. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	4.04	.76	4.52	.66
90. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	4.05	.77	4.51	.66
91. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการทำงานด้านการวัดผลประเมินผลที่ถูกต้องและชัดเจน	4.04	.76	4.52	.65
92. ผู้บริหารโรงเรียนมีการนำแผนไปปฏิบัติโดยการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	4.01	.77	4.51	.66
93. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติโดยการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนอย่างเต็มศักยภาพ	3.78	.78	4.42	.69
94. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติในการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.67	.76	4.38	.72

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
95. สภาพสังคมเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติในการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.71	.76	4.38	.72
96. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการนำแผนไปปฏิบัติในการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.76	.76	4.40	.71
<b>การประเมินผล (Evaluation)</b>				
<b>1. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล</b>				
<b>● การให้อิสระริเริ่มทำสิ่งใหม่ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถ</b>				
97. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มออกแบบ และกำหนดสาระการเรียนรู้ในกลุ่มสาระที่ได้รับมอบหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง	4.02	.76	4.50	.65
98. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ ไปใช้กับนักเรียนได้อย่างเหมาะสมกับวัยของนักเรียนอย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง	4.04	.74	4.50	.64
99. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มและออกแบบวิธีการวัดผลประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริงและนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ได้อย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง	4.03	.74	4.50	.65
100. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มทำวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างครอบคลุมและต่อเนื่อง	3.97	.77	4.48	.67
101. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการประเมินผลด้านการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.79	.78	4.44	.68
102. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลด้านการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.70	.79	4.39	.73
103. สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลด้านการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.72	.76	4.41	.72
104. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลด้านการให้ครูมีอิสระในการริเริ่มการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.78	.78	4.45	.70
<b>● การมอบอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงาน</b>				
105. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบหลักสูตรสถานศึกษา	4.05	.75	4.50	.65
106. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบการจัดการเรียนรู้และปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมกับวัยของนักเรียน	4.03	.74	4.51	.64

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
107. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลผู้เรียน	4.03	.74	4.52	.64
108. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการออกแบบงานวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างเหมาะสม	3.97	.76	4.48	.67
109. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.77	.79	4.42	.70
110. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.69	.79	4.39	.72
111. สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.72	.78	4.41	.70
112. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจและดำเนินการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.75	.79	4.43	.70
<b>● การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน</b>				
113. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน	4.03	.75	4.51	.65
114. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	4.02	.75	4.52	.64
115. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการวัดผลประเมินผลของผู้เรียนในแต่ละชั้นตอนด้วยตนเอง	4.02	.74	4.51	.64
116. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการให้ครูมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้เหมาะสม	3.98	.76	4.49	.66
117. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.77	.80	4.45	.68
118. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.69	.77	4.37	.72
119. สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.69	.75	4.38	.70
120. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.75	.76	4.41	.70

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
<b>2. การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล</b>				
<b>● การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในองค์กร</b>				
121. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน	4.01	.77	4.50	.66
122. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.01	.77	4.50	.66
123. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการวัดผลประเมินผลที่ถูกต้อง เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของปัญหา และมีการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน	4.01	.77	4.50	.65
124. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	3.95	.77	4.47	.67
125. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.73	.79	4.41	.70
126. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.66	.80	4.39	.72
127. สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.69	.78	4.39	.71
128. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลให้ครูทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.75	.77	4.43	.69
<b>● การส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร</b>				
129. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.98	.75	4.49	.66
130. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูทำงานด้านการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนเป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.99	.76	4.49	.66
131. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูมีการวัดผลประเมินผลผู้เรียนเป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	4.04	.73	4.50	.66

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
132. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูทำงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.97	.74	4.48	.67
133. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.78	.77	4.41	.69
134. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.69	.77	4.40	.70
135. สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.72	.77	4.41	.70
136. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลด้านการส่งเสริมให้ครูทำงานด้านการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและความสำเร็จร่วมขององค์กร	3.76	.78	4.44	.69
<b>● การเสริมสร้างภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน</b>				
137. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	3.99	.77	4.51	.65
138. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างถูกต้องและเหมาะสม	4.02	.75	4.52	.64
139. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการทำงานด้านการวัดผลประเมินผลที่ถูกต้องและชัดเจน	4.00	.74	4.51	.65
140. ผู้บริหารโรงเรียนมีการประเมินผลด้านการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการทำงานด้านการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาของผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	3.96	.76	4.49	.67
141. นโยบายของรัฐบาลเอื้อต่อการประเมินผลโดยการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.74	.79	4.41	.71
142. สภาพเศรษฐกิจเอื้อต่อการประเมินผลในการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.66	.79	4.38	.74
143. สภาพสังคมเอื้อต่อการประเมินผลในการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.70	.78	4.40	.72
144. สภาพเทคโนโลยีเอื้อต่อการประเมินผลในการเสริมสร้างให้ครูมีภาวะผู้นำในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.76	.78	4.44	.69



ภาคผนวก ค

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 1
3. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

### ด้านวิชาการ

1. รองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์  
 อาจารย์พิเศษ สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา  
 อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ ดร.วราภรณ์ แยมทิม  
 อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

### ด้านการบริหารสถานศึกษา

4. ภรดา ดร. ศักดา สกนธวัฒน์  
 ผู้อำนวยการและผู้จัดการโรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกประถม  
 กรุงเทพมหานคร
5. ดร.ธวัช กรุดมณี  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีรัตนาราม  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

### ฉบับที่ 1

#### ด้านการบริหารการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.พิษณุ ตุลสุข รองเลขาธิการสภาการศึกษา
3. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษา  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
4. ดร.ปรัชญาวรณ วานันท์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน  
สำนักตรวจราชการและติดตามประเมินผล
5. ดร.สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง นักวิชาการศึกษาชำนาญการ  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

#### ด้านการบริหารการศึกษาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

6. ดร.เขวง วัฒนธีรางกูร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2
7. นายจักรพรรดิ จิตมณี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุพรรณบุรี เขต 3
8. นายกนก ปิ่นตบแต่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เพชรบุรี เขต 1
9. ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร
10. ดร.สมเกียรติ ชิดไธสง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ปทุมธานี เขต 2
11. ดร.สุรวงศ์ ทรงกลดศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ปทุมธานี เขต 2
12. ดร.เกศกนก ณ พัทลุงศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
นครศรีธรรมราช เขต 3

### ด้านวิชาการ

- |  |  |
|--|--|
| 13. รองศาสตราจารย์นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์       | อาจารย์พิเศษ สาขาบริหารการศึกษา<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย   |
| 14. รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา | อาจารย์พิเศษทสาขาวิชาวิจัยการศึกษา<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  |
| 15. อาจารย์ ดร.วราภรณ์ แยมทิม                | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์<br>และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์<br>วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม |
| 16. อาจารย์ ดร.วาทยุทธ พุทธพรหม              | อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด   |
| 17. อาจารย์ ดร.ศักดิ์ดา สถาพรวงษา            | อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  |

### ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 18. ดร. ราตรี ศรีไพรวรรณ   | ผู้อำนวยการโรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย<br>(กระจ่าง สิงหเสนี) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร |
| 19. ดร.สุรดา ไชยสงคราม     | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขากระปุก<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2                                 |
| 20. ดร.ธวัช กรุดมณี        | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศิริรัตนาราม<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2                             |
| 21. ดร.ฤทัยวรรณ หาญกล้า    | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนไข่เต่า<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1                               |
| 22. ดร.สมพิศ ไข่เอื้อง     | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าจาม<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1                                      |
| 23. ดร.นภกมล ใจชอบสันเทียะ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดอนมุกมัน<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>นครราชสีมา เขต 5                           |
| 24. ดร.พิพัฒน์ ภูภิไธย     | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคุยบ้านโอง<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>กำแพงเพชร เขต 1                           |

25. นายวิศาล สมคิด รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 วัดละไม  
จังหวัดสุราษฎร์ธานี

**ครู โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

26. ดร.ยุพา เวียงกมล อัดโตดดร ครู โรงเรียนพัฒนาราษฎร์บำรุง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพาสินธุ์ เขต 1
27. ดร.พัชรินทร์ สุยะสืบ ครู โรงเรียนบ้านปางห้า  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3
28. ดร.จุฑาทิพย์ สรวิงสุวรรณ ครูโรงเรียนนครหลวง (พิบูลย์ประเสริฐวิทย์)  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุษายา เขต 1
29. นางรัชนิกร แก้วแกมเกษ ครูโรงเรียนบ้านทุ่งดินดำ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
30. นางสาวจุฬารัตน์ วงศ์ศรีนาค ครูโรงเรียนวัดสามง่าม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็น (Focus Group) ร่างกลยุทธ์ ฉบับที่ 2

### ด้านวิชาการ

1. ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์

### ด้านการบริหารการศึกษา

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 2. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก       | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                            |
| 3. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์   | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษา<br>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา |
| 4. ดร.ปรัชญาวรณ วนานันท์     | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน<br>สำนักตรวจราชการและติดตามประเมินผล        |
| 5. ดร.สอาดลักษณ์ จงคล้ายกลาง | นักวิชาการศึกษาชำนาญการ<br>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา              |

### ด้านการบริหารสถานศึกษา

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 6. ดร.พิเชฐ โพธิ์ภักดี       | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร                                  |
| 7. ดร.สมเกียรติ ชิตไธสง      | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2                                 |
| 8. อาจารย์ ดร.วราภรณ์ แยมทิม | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์<br>และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์<br>วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม |
| 9. ดร.กล้าศักดิ์ จิตต์สงวน   | ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  |
| 10. ดร.สุรดา ไชยสงคราม       | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขากระปุก<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2               |
| 11. ดร.ฤทัยวรรณ หาญกล้า      | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนไผ่เต่า<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>สุพรรณบุรี เขต 1         |
| 12. ดร.สมพิศ ไข่เอื้อง       | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าจาม<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1                    |

13. นายวิศาล สมคิด รองผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 1 วัดละไม  
จังหวัดสุราษฎร์ธานี
14. ดร.ยุพา เวียงกมล อัดโตดดร ครู โรงเรียนพัฒนาราษฎร์บำรุง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1
15. นางรัชนิกร แก้วแกมเกษ ครูโรงเรียนบ้านทุ่งดินดำ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
16. นางสาวจุฬารัตน์ วงศ์ศรีนาค ครูโรงเรียนวัดสามง่าม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

1. ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
2. ขอทดลองใช้เครื่องมือวิจัย
3. ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
4. ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกลยุทธ์
5. ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุม (Focus Group)

ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- **3300**คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

18 พฤศจิกายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพันธ์ สุวรรณมรรคา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสุมาลี สุธิกุล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จuthาร์ตัน วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612





ที่ ศธ 0512.6(2771)/57-0059

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

6 มกราคม 2557

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านพรหมทิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสมาลี สุธิกุล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤธี ศรีบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้ เครื่องมือ คือ แบบสอบถาม กับผู้บริหารและครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จuthาร์ตัน วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 600



ที่ ศธ 0512.6 (2771)/57-0186

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

13 มกราคม 2557

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสุมาลี สุทธิกุล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัย ด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหาร และครู ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 600



ที่ ศธ 0512.6(2771)/57-**3247**-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

30 กันยายน 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกลยุทธ์

เรียน ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์  
2. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์

ด้วย นางสาวมาลี สุธิกุล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญ ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะ ได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จuthาร์ตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 600

ที่ ศธ 0512.6(2771)/57-**3284**คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

30 กันยายน 2557

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุม (Focus Group)

เรียน ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

ด้วย นางสุมาลี สุทธิกุล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการทำนิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุม (Focus Group) เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในวันอังคารที่ 21 ตุลาคม 2557 เวลา 15.00-17.00 น. ณ ห้องประชุม 713 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย ชั้น 7 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 600

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสุมาลี สุธีกุล เกิดวันที่ 8 ธันวาคม พ.ศ. 2514 ที่อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาการศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2537 ระดับปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ เมื่อปี พ.ศ. 2541 และเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2553

เข้ารับราชการ เมื่อปี พ.ศ. 2537 ในตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนวัดทุ่งคอก (สุวรรณสาธุกิจ) อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี ปัจจุบันดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ