



**การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**วิทยานิพนธ์  
ของ  
รัชนิกรนิภา มีมาก**

**เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**

**มกราคม 2561**

**ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์**



**DEVELOPMENT OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATOR  
EMPOWERMENT MODEL IN MANAGEMENT OF TWELVE  
CORE VALUES IN THE NORTHEAST**

**Ratchaneekornnipa Meemark**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the  
Doctoral Degree of Educational Administration Buriram Rajabhat University**

**January 2018**

**Copyright of Buriram Rajabhat University**

ชื่อเรื่อง	การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	
ผู้วิจัย	รชนีกรนิภา มีมาก	
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ดร.สิทธิชัย คีลัน	ที่ปรึกษาหลัก
	ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช	ที่ปรึกษาร่วม
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	ปีที่พิมพ์ 2561

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและกรอบแนวคิดในการวิจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ขั้นตอนที่ 2 การร่างรูปแบบการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ และขั้นตอนที่ 4 การรับรองรูปแบบการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบบันทึกการอภิปรายกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 274 คน จาก 20 จังหวัด 15 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกนและใช้การกำหนดสัดส่วน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม 2) รูปแบบการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการดำเนินงานหลัก 12 ประการ ประกอบด้วย 4 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 การเตรียมการ ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ชั้นที่ 3 การดำเนินการ และชั้นที่ 4 การประเมินผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

<b>TITLE</b>	Development of Secondary School Administrator Empowerment Model in Management of Twelvecore Values in the Northeast	
<b>AUTHOR</b>	Ratchaneekornnipa Meemark	
<b>THESIS ADVISORS</b>	Dr.Sittichai Deelon	Major Advisor
	Dr. Sripen Poldech	Co-advisor
<b>DEGREE</b>	Doctor of Philosophy	<b>MAJOR</b> Educational Administration
<b>SCHOOL</b>	Buriram Rajabhat University	<b>YEAR</b> 2018

## **ABSTRACT**

The purposes of this study were 1) to study the model of school administrator empowerment in secondary schools in management of the twelve core values in the Northeast of Thailand, 2) to construct the model of school administrator empowerment in secondary schools in management of the twelve core values in the Northeast of Thailand, and 3) to evaluate the model of school administrator empowerment in secondary schools in management of the twelve core values in the Northeast of Thailand. The research was comprised of 4 steps: 1) studied the elements and the concept framework in research of the secondary school administrator empowerment 2) draft the model of the secondary school administrator empowerment 3) tried out the model constructed of the secondary school administrator empowerment and 4) certified the model of the secondary school administrator empowerment. The instrument used in this study was questionnaire and interview form or focus group discussion form. The sample used in this study consisted of 274 school administrators from schools under the Secondary Educational Service Area in the Northeast of Thailand using the tables of Krejcie & Morgan and determining the ratio. The statistics used for analyzing the collected data were percentage, mean and standard deviation. The results of the study were as follows: 1) the school administrator empowerment in secondary school in management of the twelve core values which were categorized into 3 aspects : authority, motivation and teamwork. 2) the school administrator empowerment in secondary school in management of the twelve core values was comprised of 4 parts : Part 1) the concept and principle ; Part 2) the general objective ; Part 3) the process of the school administrator

empowerment which were comprised of 4 steps : 3.1) preparation for readiness, 3.2) evaluation before developing, 3.3) developing 3.4) evaluation after developing, and 3.5) repeated developing, Part 4) the application guidelines of the model.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
Buriram Rajabhat University

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัย ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อัสวฤทธิ์ อุทัยรัตน์ ประธานสอบ อาจารย์ ดร.สิทธิชัย คีลัน ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.ศรีเพ็ญ พลเดช ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ ดร.โกวิท วัชรินทรางกูร กรรมการสอบ ที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษาตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ส่งผลให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย ที่ได้อำนวยความสะดวก ในการติดต่อประสานงานในการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 5 มหาวิทยาลัย ราชภัฏบุรีรัมย์ทุกท่าน ตลอดจนท่านอื่น ๆ ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่ได้ให้กำลังใจ และมีส่วน ช่วยให้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อถวัลย์ มีมาก คุณแม่วิจิตรา มีมาก คุณสุชาสินี เนียมใจ คุณธีรศักดิ์ มีมาก คุณรักชนก สุขสวัสดิ์ คุณสุคนธากร สุขสวัสดิ์ ตลอดจนญาติมิตร ที่ให้การ สนับสนุน ช่วยเหลือ ให้กำลังใจผู้วิจัยมาโดยตลอด คุณค่า และประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์ที่เลียบบรมสั่งสอน และผู้มีพระคุณ ทุกท่าน

รัชนีกรนิภา มีมาก

## สารบัญ

	หน้า
หน้าอนุมัติ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
ประกาศศฤง์การ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพประกอบ	ช
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ</b>	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	7
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
<b>2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่.....	41
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน.....	45
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	49
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ.....	55



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม.....	79
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	101
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	
วิธีดำเนินการวิจัย.....	117
ระยะที่ 1 ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	119
ระยะที่ 2 ร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	127
ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	131
ระยะที่ 4 รับรองรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	134
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	
ผลการวิจัยตามระยะที่ 1.....	139
ผลการวิจัยตามระยะที่ 2.....	164
ผลการวิจัยตามระยะที่ 3.....	186
ผลการวิจัยตามระยะที่ 4.....	193
<b>5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	200
วิธีดำเนินการวิจัย.....	201
สรุปผลการวิจัย.....	203

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
อภิปรายผล.....	211
ข้อเสนอแนะ.....	213
บรรณานุกรม.....	215
ภาคผนวก.....	230
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ.....	231
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	235
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม.....	240
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	242
ภาคผนวก จ คู่มือ.....	273
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	320

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร.....	111
3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และจังหวัด.....	120
4.1 จำนวนร้อยละของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ.....	140
4.2 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ.....	141
4.3 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ.....	143
4.4 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ.....	145
4.5 การสังเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อกำหนด เป็นเนื้อหาสาระการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการจำแนกรายด้าน.....	148
4.6 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ....	150
4.7 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ....	151
4.8 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ....	152
4.9 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ....	153
4.10 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ....	154
4.11 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ....	155
4.12 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ....	155
4.13 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ....	156
4.14 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ....	157
4.15 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ....	157

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.16 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ..	158
4.17 แสดงค่าค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ..	159
4.18 การสังเคราะห์การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ เพื่อกำหนด เป็นเนื้อหาสาระการพัฒนาในรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ จำแนกรายข้อ.....	162
4.19 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบ ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	172
4.20 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 1 การเตรียมการ.....	173
4.21 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	174
4.22 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 3 การดำเนินการ.....	175
4.23 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 4 การประเมินผล.....	178
4.24 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของโครงสร้างและองค์ประกอบ ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	179

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.25 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 1 การเตรียมการ.....	180
4.26 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	181
4.27 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 3 การดำเนินการ.....	182
4.28 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 4 การประเมินผล.....	185
4.29 ผลการประเมินความพึงพอใจของโครงสร้างและองค์ประกอบ ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	186
4.30 ผลการประเมินความพึงพอใจของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 1 การเตรียมการ.....	187
4.31 ผลการประเมินความพึงพอใจของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	188
4.32 ผลการประเมินความพึงพอใจของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 3 การดำเนินการ.....	189

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.33 ผลการประเมินความพึงพอใจของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 4 การประเมินผล.....	192
4.34 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของโครงสร้างและองค์ประกอบ ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	193
4.35 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้าง พลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 1 การเตรียมการ.....	194
4.36 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้าง พลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	195
4.37 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้าง พลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 3 การดำเนินการ.....	196
4.38 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้าง พลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 4 การประเมินผล.....	199

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1	ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ..... 24
2.2	ปิรามิดอำนาจของเทรซี่..... 34
2.3	รูปแบบของการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคินลอว์..... 38
2.4	รูปแบบองค์กรกระจายอำนาจของบลองค์ชาร์ต คาร์ลอส และเรนคอล์ฟ... 39
2.5	รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (System / contingency)..... 61
2.6	ลำดับขั้นพัฒนาการของค่านิยมตามแนวของแคธรีน โวล และคณะ..... 89
2.7	ค่านิยมหลัก 12 ประการฉบับคำกลอนจากรัฐมนตรีว่า การกระทรวงศึกษาธิการ..... 96
2.8	กรอบแนวคิดในการวิจัย การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้าง พลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ..... 116
3.1	ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย..... 118
4.1	รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ..... 167

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมโลกในปัจจุบัน มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ประเทศต่าง ๆ และประเทศไทยได้เผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงโลกมากขึ้นในหลายด้าน มิติการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้สะท้อนระบบสังคมไทยหลายประการที่มีผลกระทบต่อสังคมไทย คือสังคมแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนมีการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาให้มีการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนมากขึ้น และปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการปฏิรูปโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ คือ โรงเรียนนั้นต้องมีสภาพแวดล้อมที่มีความร่วมมือกันจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทุกฝ่าย ต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่คณะทีมงานที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ รวมทั้งมีทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน การสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ และการร่วมมือในการกำหนดแผนงานต่าง ๆ ของโรงเรียน การที่จะพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงและก้าวทันความเจริญก้าวหน้าของสังคมโลกได้ จำเป็นต้องอาศัยคุณภาพของการศึกษาเป็นหลักในการพัฒนา เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพการศึกษาที่ดำเนินไปในแนวทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จะสร้างความสมดุลและกลมกลืนในการพัฒนาคนด้านต่าง ๆ จะทำให้ประเทศพัฒนารุ่งเรืองก้าวหน้าอย่างมั่นคงได้ สำหรับประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาและการพัฒนาคนของชาติ โดยกำหนดนโยบายไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวด 3 มาตรา 49 ความว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และมาตรา 80(3) ความว่า พัฒนาคูณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (ราชกิจจานุเบกษา. 2550 : 21)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 มาตรา 6 บัญญัติไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์



ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุขและมาตรา 39 มาตรา 40 กำหนดให้มีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษากำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทน ครู ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2546 : 5)

นอกจากนั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ได้กำหนด แนวทางในการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาคนไว้ในมาตรา 37 และมาตรา 33 การบริหารการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความสำเร็จให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาพการศึกษามีอำนาจประกาศใน ราชกิจจานุเบกษากำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารและ การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้นจากพระราชบัญญัติแห่งชาติฉบับนี้ ส่งผลให้มีการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รวม 185 เขต และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา รวม 42 เขต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น (ราชกิจจานุเบกษา. 2553 : 2-5)

การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ทุก ด้าน หลักในการจัดการศึกษาควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะเด็กแต่ละคนที่เข้ามา เรียนในโรงเรียนนั้นมีพื้นฐานทางด้านครอบครัว การได้รับการอบรมเลี้ยงดู ความรู้ ความสามารถ ความสนใจและความถนัดเฉพาะตัวแตกต่างกัน การจัดการศึกษาจะทำให้นักเรียนรู้จักปรับตัวและ พัฒนาตนเองให้มีความพร้อมทุกด้าน ผลผลิตของการจัดการศึกษาคือนักเรียนเป็นพลเมืองดี มี คุณภาพตามค่านิยมหลัก 12 ประการดังนั้นการจัดการศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ทุกประเทศจะต้อง ดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพของประชากรและเพิ่มขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขัน ระหว่างประเทศให้สูงขึ้น (นรินทร์ สังข์รักษา. 2552 : 1)

แนวคิดในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนที่มีปัญหาดังกล่าว มีการนำเสนอหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตามวิธีการพัฒนาองค์กรที่เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ในองค์กรที่มีการกล่าวถึงอีกแนวทางหนึ่ง ก็คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้กับ

ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นเครื่องมือใหม่ในการพัฒนาองค์กรให้คล่องตัวและเติบโตขึ้น สก็อต และเจฟฟ์ (Scott & Jaffe, 1991 : 9) นอกจากนั้น ซิมเมอร์แมน (Zimmerman, 2000 : 43-44) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมี 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (Individual level) ระดับองค์กร (Organization level) และระดับชุมชน (Community level) ในระดับบุคคลนั้นกรอบแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ส่วน คือ เน้นการบรรลุเป้าหมายผลสัมฤทธิ์โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน การเข้าถึงทรัพยากร และการเข้าใจสิ่งแวดล้อมที่เป็นนโยบายทางสังคม ส่วนระดับองค์กรเน้นการปรับโครงสร้างองค์กรและการปรับกระบวนการในองค์กรที่จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้ และในระดับชุมชน เน้นการให้ความร่วมมือในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในชุมชนหรือในเครือข่ายองค์กรชุมชน

พลังอำนาจ เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังที่ สุเมธ แสงนิมมกุล (2544 : 10) กล่าวว่าไว้ว่า อำนาจแฝงอยู่ในทุกความสัมพันธ์ของมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อทุกสิ่ง ทั้งการดำเนินชีวิตและการทำงาน มนุษย์เป็นผลิตผลของอำนาจ ด้วยเหตุนี้ การใช้พลังอำนาจจึงมีความหมายต่อการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ จุง และเมกินสัน (Chung & Meginson, 1981 : 339) ยังกล่าวถึงพลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สรุปได้ว่า ในการบริหาร โรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพผู้บริหารจะไม่สามารถดำเนินการได้ตามหน้าที่ ถ้าไม่มีการใช้พลังอำนาจเพื่อให้บุคลากรทำงานและด้วยเหตุนี้ผู้บริหารและนักวิชาการจึงได้แสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาศาสตร์ทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นไปเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น และเป็นไปเพื่อจัดการกับปัญหาที่องค์กรกำลังประสบซึ่งแนวความคิดในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรนั้นได้มีการนำเสนอหลายรูปแบบ ได้แก่ การพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วมการปรับหรือระบบรวมทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเบ็กซ์เตอร์ และลิสเบอร์น (Baxter & Lisburn, 1994 : 205-208)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งทางการบริหารซึ่งกำลังได้รับความสนใจด้วยเหตุที่การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายระดับทั้งต่อบุคคล องค์กร และสังคม ดังนี้ 1) ประโยชน์ต่อบุคคล กล่าวคือ เป็นการเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความมั่นใจในความสำเร็จเพิ่มความรู้สึกมีอำนาจในการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองมีความสุขมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับการทำงานมีความพึงพอใจในงานมีความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งยังประโยชน์ต่อผู้รับ

บริการจากองค์กร เฮอร์เซย์, บลองชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard & Johnson. 2001); โรนัลด์ (Ronald. 2000) 2) ประโยชน์ต่อองค์กรกล่าวคือทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิผลเพิ่มสมรรถภาพขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้รวดเร็วยืดหยุ่นมีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และสามารถพัฒนาผลงานและเพิ่มผลผลิตก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและรวมไปถึงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด ลาสซิงเจอร์, ฟิเนอแกน และชาร์มิน (Laschinger, Finegan & Shamine. 2001) และ 3) ประโยชน์ต่อสังคมเนื่องจากสังคมเป็นผู้รับผลจากการดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อมเบนนิส และ โกลด์สมิธ (Bennis & Goldsmith. 1994) ซึ่งการนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจไปใช้ในองค์กรนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจในหลักการและแนวความคิดพื้นฐานที่นำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจเสียก่อนด้วยเหตุที่การเสริมสร้างพลังอำนาจต้องดำเนินการในระดับที่เหมาะสมไม่มากเกินไปจนเกินไปจนบุคคลจะรับได้และไม่ใช่ว่าการมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะที่เขายังไม่พร้อมดังนั้นผู้บริหารจึงต้องแน่ใจว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเหมาะกับบุคลิกภาวะของบุคคล คานเตอร์ (Kanter. 1983)

การเสริมสร้างพลังอำนาจมีแนวความคิดพื้นฐานมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจ ลาชลีย์ (Lashley. 1997 : 138) กล่าวคือ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะเป็นองค์การเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการกระทำในสิ่งที่เกินกว่ากำลังบุคคลคนเดียวจะกระทำได้ จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจและด้านกลไกของการจูงใจกล่าวคือบุคคลมีพลังอำนาจซึ่งเป็นพลังอำนาจด้านความสามารถซึ่งต้องการแสดงออกให้ปรากฏในทางใดทางหนึ่งความต้องการจะแสดงออกซึ่งความสามารถนี้เป็นแรงจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคล แมคเชน และ กลินโนว์ (McShane & Glinow. 2000 : 116); มูชินสกี (Muchinsky. 2000 : 414) นอกจากนี้บุคคลยังต้องการพัฒนาศักยภาพ ปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงานทุก ๆ ด้านต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและต้องการตอบสนองในทางสร้างสรรค์ในอันที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ เซอร์จิโอวานนิ และสตาร์เรท (Sergiovanni & Starratt. 1998 : 85) ซึ่งเท่ากับว่าบุคคลต่างต้องการเป็นผู้มีพลังอำนาจในการทำงานหลักการพื้นฐานสำคัญ 2 ประการ ของการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่เป็นพลังความสามารถในการทำงานรวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงออกซึ่งความรู้ทักษะประสบการณ์ และพลังในการทำงาน โดยมีแนวคิดหลักว่าการให้อำนาจบุคคลนั้นเป็นไปเพื่อให้มีการพัฒนาอำนาจที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลซึ่งมีอยู่ในระดับหนึ่งแล้วให้เพิ่มมากขึ้นหรือทำให้บุคคล

ค้นพบพลังอำนาจที่คนมีและใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย กูติอาร์เรซ, พาร์สัน และค็อกซ์ (Gutierrez, Parsons & Cox. 1998)

ในปัจจุบันคนคิดรนไขว่คว้าแก่งแย่งชิงดีกันเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินปริญญาอำนาจอิทธิพล ตำแหน่งหน้าที่และลาภยศดั่งนั้นเราควรคิดที่จะสร้างเกราะป้องกันในรูปของการปกป้องแสวงหา และกำหนดค่านิยมที่เหมาะสมกับสภาพสังคมไทยรวมทั้งสกัดกั้นและแก้ไขค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์ ให้ลดน้อยลงหรือหมดไปรวมทั้งต้องมีการปลูกฝังค่านิยมพื้นฐานที่ควรยึดถือปฏิบัติในสังคมไทย เพื่อให้เยาวชนได้รู้จักและสืบทอดต่อไปค่านิยมเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของบุคคลและความเจริญก้าวหน้าหรือความเสื่อมถอยของสังคมชาติใดประกอบด้วยประชาชนที่เพียบพร้อมไปด้วยค่านิยมที่พึงประสงค์ก็จะนำมาซึ่งความสุขและความเป็นระเบียบเรียบร้อยแก่บ้านเมือง แต่ในยุคปัจจุบันคนไทยให้ความสำคัญกับวัตถุและความทันสมัยทางด้านเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น ความเสื่อมทางด้านศีลธรรมจึงเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายส่งผลกระทบต่อสังคมไทยเป็นอย่างมาก ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมายและนับวันปัญหาดังกล่าวยิ่งมีความรุนแรงมากขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. 2555 : 7-8) ดังนั้นในวันที่ 11 กรกฎาคม 2557 เวลา 20.20 น. พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติกล่าวในรายการ “คืนความสุขให้คนในชาติ (<https://prachatai.com/journal/2014/07/54539>) โดยได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาประเทศสนอมนำยุทธศาสตร์พระราชทานและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติและต้องพัฒนาแบบองค์รวมยึดคนเป็นศูนย์กลางส่วนวิสัยทัศน์ของ คสช. (คณะรักษาความสงบแห่งชาติ) คือ ต้องอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขความเสมอภาคเป็นธรรมและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง

สำหรับยุทธศาสตร์หลักที่ คสช. (คณะรักษาความสงบแห่งชาติ) ยึดถือเป็นแนวทางในปัจจุบันมีทั้งหมด 9 ด้าน ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมในสังคม
- 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน
- 3) ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งภาคการเกษตรความมั่นคงของอาหารและพลังงาน
- 4) ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน
- 5) ยุทธศาสตร์การสร้างเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม
- 6) ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- 7) ยุทธศาสตร์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานของรัฐบาลกิจให้เกิดประโยชน์กับประชาชนในการใช้บริการอย่างแท้จริง

8) ยุทธศาสตร์ในเรื่องการปรับปรุงระบบโทรคมนาคมเทคโนโลยีของชาติให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนในอนาคตให้ทัดเทียมอาเซียนและประชาคมโลก

9) ยุทธศาสตร์ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันอย่างยั่งยืนพร้อมทั้งมีการกำหนดค่านิยมหลักของคนไทยขึ้นมาให้ชัดเจนขึ้นเพื่อสร้างสรรค์ประเทศไทยให้เข้มแข็งดังนี้

- 1) มีความรักชาติศาสนาพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นสถาบันหลักของชาติในปัจจุบัน
- 2) ซื่อสัตย์เสียสละอดทนมีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม
- 3) กตัญญูต่อพ่อแม่ผู้ปกครองครูบาอาจารย์
- 4) ใฝ่หาความรู้หมั่นศึกษาเล่าเรียนทางตรงและทางอ้อม
- 5) รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม
- 6) มีศีลธรรมรักษาความสัตย์หวังดีต่อผู้อื่นเพื่อแผ่และแบ่งปัน
- 7) เข้าใจเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง
- 8) มีระเบียบวินัยเคารพกฎหมายผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่
- 9) มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
- 10) รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรู้จักอดออมไว้ใช้เมื่อยามจำเป็นมีไว้พอกินพอใช้ถ้าเหลือก็แจกจ่ายจำหน่ายและขยายกิจการเมื่อมีความพร้อมโดยมีภูมิคุ้มกันที่ดี

11) มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำหรือกิเลสมีความละเอียดเกรงกลัวต่อบาปตามหลักของศาสนา

12) คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมและต่อชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง ภายหลังจากการประกาศเรื่องค่านิยมหลัก 12 ประการหน่วยงานต่าง ๆ ก็ได้นำไปเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานทำให้เกิดการตื่นตัวในสังคมไทยมีทั้งการเขียนเป็นบทอาขยานให้ท่องจำการแต่งเพลงเพื่อให้จดจำได้ง่ายหรือการจัดทำภาพยนตร์สั้นเพื่อให้ประชาชนได้เกิดความเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานด้านการศึกษาที่ได้นำแนวทางเรื่องค่านิยมหลัก 12 ประการไปประกอบการวางกลยุทธ์และนโยบายการทำงาน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมทางการบริหาร โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ทำให้บุคลากรได้เห็นคุณค่า

ศักยภาพ และความสามารถของตน อันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะอย่างไร
3. มีวิธีการประเมินรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อประเมินรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ทำให้ได้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ได้องค์ความรู้ใหม่ในการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร หลักฐาน วรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีในเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ห่อองค์ประกอบตามความคิดเห็นของนักวิชาการ นักวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาดูงานโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 แห่ง และสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โรงเรียนจตุรภูมิพิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โรงเรียนสุรวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) โดยที่โรงเรียนมัธยมศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทานไม่ได้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ประชากรประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 20 จังหวัด 15 สพม. คือ สพม. 19 ได้แก่ จังหวัดเลย และจังหวัดหนองคาย สพม. 20 ได้แก่ จังหวัดอุดรธานี สพม. 21 ได้แก่ จังหวัดบึงกาฬ และจังหวัดหนองบัวลำภู สพม. 22 ได้แก่ จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร สพม. 23 ได้แก่ จังหวัดสกลนคร สพม. 24 ได้แก่ จังหวัดกาฬสินธุ์ สพม. 25 ได้แก่ จังหวัดขอนแก่น สพม. 26 ได้แก่ จังหวัดมหาสารคาม สพม. 27 ได้แก่ จังหวัดร้อยเอ็ด สพม. 28 ได้แก่ จังหวัดยโสธร และจังหวัด

ศรีสะเกษ สพม. 29 ได้แก่ จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดอุบลราชธานี สพม. 30 ได้แก่ จังหวัดชัยภูมิ สพม. 31 ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา สพม. 32 ได้แก่ จังหวัดบุรีรัมย์ และ สพม. 33 ได้แก่ จังหวัดสุรินทร์ มีผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งหมดจำนวน 929 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 20 จังหวัด 15 สพม. ทั้งหมดจำนวน 929 คน โดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 608-610) และใช้การกำหนดสัดส่วนขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 274 คน แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Sample random sampling) โดยวิธีการจับสลาก

## ระยะที่ 2 ร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ทำการร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำข้อมูลที่ได้โดยการศึกษาใน ระยะที่ 1 ดำเนินการในการร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check list) และขอรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

ขั้นตอนที่ 2 ทำการยืนยันรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

## ระยะที่ 3 ทดลองใช้ (Implementation) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญโดยเทคนิคการยืนยันรูปแบบ (Focus group) ได้นำมาทดลองใช้กับ โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) กลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้ โดยทดลองจาก ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ได้แก่ โรงเรียนหนองม่วงวิทยาการ



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โรงเรียนกุ่าสิงห์ประชาสรรค์  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และ โรงเรียนลำปางพลวิทยาคาร  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดย ที่โรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ได้สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่เดียวกัน

**ระยะที่ 4 รับรองรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการ  
 จัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

นำรูปแบบและคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการ  
 จัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผ่านการทดลองใช้ในระยะที่ 3 โดยใช้  
 แบบตรวจสอบรายการ (Check list) สำหรับตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
 โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และทำการ  
 รับรองรูปแบบ (Public hearing) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์  
 โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน และรับรองรูปแบบเป็นฉบับสมบูรณ์

#### **นิยามศัพท์เฉพาะ**

1. รูปแบบ หมายถึง ตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่างซึ่งเป็นการสร้างและพัฒนาขึ้นอย่างมี  
 ระบบ แบบแผนเพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของกระบวนการที่แสดงหรืออธิบายอย่าง  
 ชัดเจนเป็นขั้นตอน ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้  
 นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

2. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบหรือกรอบงานที่จะ  
 สร้างและพัฒนารูปแบบ สร้างรูปแบบ โดยการจัดทำร่างรูปแบบ ตรวจสอบรูปแบบ ปรับปรุง  
 รูปแบบ จัดทำคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ ประเมินความเหมาะสมของคู่มือ ทดลองใช้รูปแบบ  
 และประเมินผลการใช้ของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ ในการพยากรณ์ผลที่ตรวจสอบได้โดยการสังเกต  
 และหาข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร หมายถึง การเสริมแรง กระตุ้นโดยใช้พลังอำนาจ  
 ของผู้บริหารทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กรของตน ประสบความสำเร็จ และ  
 การควบคุมจัดการเกี่ยวกับงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลัง  
 อำนาจผู้บริหาร ดังนี้ คือ 1) ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ 2) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ  
 3) ด้านการทำงานเป็นทีม

3.1 การมอบอำนาจหน้าที่ หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชาที่ให้กับผู้บังคับบัญชาทำงานอย่างต่อเนื่อง อำนาจหน้าที่นั้นเป็นอำนาจที่บุคคลได้รับมอบหมายมาโดยถูกต้องตามกฎหมาย

3.2 แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้น ให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมมีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญ คือ ความต้องการ

3.3 การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปมารวมมือกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันด้วยทักษะที่เติมเต็มซึ่งกันและกันอย่างเต็มใจ มีการประสานความร่วมมือ ร่วมใจอย่างใกล้ชิด มีความผูกพันกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงานร่วมกันตามเป้าหมาย

4. ค่านิยม หมายถึง ความคิดหรือความเชื่อที่บุคคลพิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าจึงนำมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะมีพฤติกรรมหรือแนวทางการปฏิบัติตนทั้งด้านลบและด้านบวก อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ค่านิยมจึงมีความสำคัญต่อการกำหนดบุคลิกภาพหรือแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนของบุคคลในสังคม ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของสังคมของบุคคลเป็นสมาชิกอยู่

5. ค่านิยมหลัก 12 ประการ หมายถึง ค่านิยมพื้นฐานในการปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้นกับเยาวชนไทย เป็นนโยบายของคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติที่ได้กำหนดขึ้นมาให้ประชาชนชาวไทยนำมาประพฤติปฏิบัติ เพื่อสร้างสังคมให้มีความสงบสุข มีดังนี้

5.1 ความรักชาติศาสนาพระมหากษัตริย์ ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนที่แสดงถึงความสำนึกและภาคภูมิใจความเป็นไทยปฏิบัติตามหลักศาสนาที่ตนนับถือและจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์

5.2 ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทนมีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนที่แสดงถึงการยึดมั่นในความถูกต้องประพฤติตรงตามความเป็นจริงต่อตนเองและผู้อื่นละความเห็นแก่ตัวรู้จักแบ่งปันช่วยเหลือสังคมและบุคคลที่ควรให้รู้จักควบคุมตัวเองเมื่อประสบกับความยากลำบากและสิ่งทีก่อให้เกิดความเสียหาย

5.3 กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ ได้แก่ การประพฤติที่แสดงถึงการรู้จักบุญคุณปฏิบัติตามคำสั่งสอนแสดงความรักความเคารพความเอาใจใส่รักษาชื่อเสียงและตอบแทนบุญคุณของพ่อแม่ผู้ปกครองและครูอาจารย์

5.4 ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียนทั้งทางตรง และทางอ้อม ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนที่แสดงถึงความตั้งใจเพียรพยายามในการศึกษาเล่าเรียนแสวงหาความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

5.5 รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม ได้แก่ การปฏิบัติตนที่แสดงถึงการเห็นคุณค่าความสำคัญ ภาควิไมใจอนุรักษ์สืบต่อวัฒนธรรมและประเพณีไทยอันดีงาม

5.6 มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เพื่อแผ่และแบ่งปัน ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนโดยยึดมั่นในคำสัญญา มีจิตใจโอบอ้อมอารีช่วยเหลือผู้อื่นเท่าที่ช่วยได้ทั้งกำลังทรัพย์ กำลังกายและกำลังสติปัญญา

5.7 เข้าใจเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง ได้แก่ การแสดงถึงการมีความรู้ความเข้าใจปฏิบัติตนตามหน้าที่และสิทธิของตนเองเคารพสิทธิของผู้อื่นภายใต้การปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

5.8 มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่ ได้แก่ การปฏิบัติตนตามข้อตกลงกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายไทยมีความเคารพและนอบน้อมต่อผู้ใหญ่

5.9 มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีสติรู้ตัวรู้คิดรู้ทำอย่างรอบคอบถูกต้องเหมาะสมและน้อมนำพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิต

5.10 รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ การดำเนินชีวิตอย่างพอประมาณมีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี มีความรู้มีคุณธรรม และปรับตัวเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

5.11 มีความเข้มแข็งทั้งร่างกาย และจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ หรือกิเลส มีความละอายเกรงกลัวต่อบาปตามหลักของศาสนา ได้แก่ การปฏิบัติตนให้มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัยและมีจิตใจที่เข้มแข็งมีความละอายเกรงกลัวต่อบาปไม่กระทำความชั่วใด ๆ ยึดมั่นในการทำความดีของศาสนา

5.12 คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และของชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง ได้แก่ การปฏิบัติตนและให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และประเทศชาติยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อรักษาประโยชน์ของส่วนรวม

6. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการมอบหมายงานให้ทำหน้าที่และเป็นผู้ที่มีอำนาจในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทำให้บุคคลยอมรับปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจเพื่อให้งานในความรับผิดชอบสำเร็จผู้บริหารจึงควร ใช้กระบวนการวางแผนการจัด

องค์การการอำนวยความสะดวกและการประเมินผลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น  
บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

7. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่เปิดสอนตั้งแต่  
ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมานำเสนอ เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ
  - 1.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
  - 1.2 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
  - 1.3 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่
3. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
4. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
5. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
  - 5.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 5.2 ประเภทของรูปแบบ
  - 5.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 5.4 การตรวจสอบรูปแบบ
  - 5.5 การพัฒนารูปแบบ
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
  - 6.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
  - 6.2 ความหมายของการบริหาร
  - 6.3 ปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร
  - 6.4 ขอบข่ายการบริหารงานในโรงเรียน
  - 6.5 คุณลักษณะของผู้บริหาร
  - 6.6 การจัดการ
7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม
  - 7.1 ความหมายของค่านิยม
  - 7.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม
  - 7.3 ประเภทของค่านิยม

- 7.4 ความสำคัญของค่านิยม
- 7.5 ค่านิยมหลัก 12 ประการ
- 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 9. กรอบแนวคิดในการวิจัย

### แนวคิด และทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรมีแนวความคิดพื้นฐานสืบเนื่องมาจาก มุทเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจ ลาชลีย์ (Lashley, 1997 : 138) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลบุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะเป็นองค์การเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ การกระทำในสิ่งที่เกินกว่ากำลังบุคคลคนเดียวจะกระทำได้จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่ เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

สมชาย บุญศิริภักดิ์ (2545 : 24) กล่าวว่า ความคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงาน คือ เป็นกระบวนการจัดกระทำหรือให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุปัจจัยสภาวะการณ์ วิธีการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีในครูและบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้นและนำ พลังอำนาจดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานตามบทบาทภาระหน้าที่ซึ่งเหตุปัจจัย สภาวะการณ์และวิธีการที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากรมีรากฐานจาก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างเหตุปัจจัยการจูงใจและระบบการบริหารจัดการแนวความคิด หลักที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากรมาจากหลักความเป็น ประชาธิปไตยหลักการกระจายอำนาจหลักความสามารถหลักความเป็นผู้เชี่ยวชาญและหลักการ ปฏิรูป

แมกซี (Maxcy, 1991 :169) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการทำบุคลากร มีสิทธิเสรีภาพตามบทบาทอำนาจหน้าที่เคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่นเคารพศักดิ์ของสังคม มีความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีความเป็นภราดรภาพมีความรักสามัคคีเสมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกันตามหลักการ ประชาธิปไตย

คอฟแมน (Kaufmann. 1993 : 154) กล่าวว่า จากระบบความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงานและกลไกการจูงใจต่าง ๆ ที่ระบบบริหารจัดการดำเนินการปฏิบัติในองค์การทำให้เกิดการเสริมสร้างและส่งผ่านพลังอำนาจการทำงานระหว่างบุคลากรเพิ่มขึ้น

บลาสและบลาส (Blasé & Blasé. 1994 : 137-138) กล่าวว่าไว้ว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ กระบวนการประชาธิปไตยที่ได้ปฏิรูปไปสู่รูปแบบของการมีส่วนร่วม

โคมิฟส์ (Komives. 1994 : 223) ; แบนเนอร์และกาเย่ (Banner & Gagne. 1995 : 70) ; เรโนลด์ และ กุทกิน (Reynolds & Gutkin. 1999 : 768) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ใช้เหตุผลควบคุมตนเองมีความรักสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่นร่วมกันทำงานเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จและร่วมกันรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำ

คลัทเทอร์บัค และ เคมาแกน (Clutterbuck & Kemaghan. 1994 : 9) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ 1) บุคลากรคิดริ้วคิดเข้าใจความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) หุ้มเทเวลาทรัพยากรเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบวิธีการทำงานและสิ่งต่าง ๆ ในองค์การให้ตรงตามเหตุผลความเป็นจริง 3) หน่วยปฏิบัติงานต่าง ๆ ต้องหุ้มเทความพยายามในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่อย่างแท้จริงแม้ต้องใช้เวลา และ 4) บุคลากรมีความต้องการการเปลี่ยนแปลงเพื่อการดำรงอยู่ที่ดีขององค์การ

พจนานุกรมเว็บสเตอร์ (Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary. 1994 : 468) ได้ให้ความหมายไว้ 2 นัย ดังนี้

นัยที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึงการให้อำนาจหรือให้อำนาจหน้าที่ซึ่งทำให้บุคคลมีสิทธิมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นและสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ต้องการภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่

นัยที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึงการทำให้สามารถหรือการให้พลังซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมีหรือกระทำร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ๆ

เบอร์เกอร์, แมคบริน และริฟกิน (Berger, McBreen & Rifkin. 1996 : 25) ; เลอฟรังซ์ (Lefrancois. 2000 : 20) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลค้นพบและพัฒนาพลังอำนาจที่จะใช้ในวิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จเป็นประโยชน์ต่อตนเององค์การและสังคม

ลาชเลย์ (Lashley. 1997 : 138) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร มีแนวความคิดพื้นฐานสืบเนื่องมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการงูใจ

กูเตียร์เรซ, พาร์สันส์และค็อกซ์ (Gutierrez, Parsons & Cox. 1998 : 6) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับความต้องการของมนุษย์ (Human needs) ความต้องการในการควบคุมและพัฒนาตนเอง (Self-control and self-development) เป็นกระบวนการที่ต้องมีการตัดสินใจกำหนดตนเอง (Self-determination) และการลงมือปฏิบัติ (implementation) ของบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย

เซอร์จิโอวานนิ และสตาร์แรท (Sergiovanni & Starratt. 1998 : 85) กล่าวว่า บุคคล ยังมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพปัญญาทักษะความสามารถในการทำงานทุก ๆ ด้าน ต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและต้องการจะตอบสนองในทางสร้างสรรค์ในการทำงาน ที่จะทำให้เกิดประโยชน์

ฮากเซเวอร์ และคณะ (Haksever et al. 2000 : 226) ; แมคเชน และกลีโนว์ (McShane & Glinow. 2000 : 116) ; มูชินสกี (Muchinsky. 2000 : 414) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลบุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะเป็นองค์การเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจกระทำในสิ่งที่เกินกว่ากำลังบุคคลคนเดียวจะกระทำได้จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานด้านการงูใจบุคคลมีพลังอำนาจที่เป็นพลังความสามารถที่ต้องการแสดงออกให้ปรากฏในทางใดทางหนึ่งความต้องการจะแสดงออกซึ่งความสามารถนี้เป็นเหตุงูใจจากภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคคล

ซิมเมอร์แมน (Zimmerman. 2000 : 19-39) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ทักษะการตัดสินใจ การจัดการทรัพยากร และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแบ่งสรรความรับผิดชอบร่วมกัน และการให้ความเป็นผู้นำร่วมกัน และในระดับชุมชนเป็นเรื่องของการเข้าถึงทรัพยากร โครงสร้างการบริหารแบบปิด และการยอมรับความหลากหลาย ในเชิงผลลัพธ์ของการเสริมพลังอำนาจนั้นในระดับบุคคล เกี่ยวข้องกับความรู้สึกการควบคุม ความตระหนักและพฤติกรรมการมีส่วนร่วม ส่วนระดับองค์การ มีสร้างเครือข่ายร่วมมือกัน ในระดับชุมชนการทักษะการอยู่อาศัยร่วมกัน

บริคคิง (Breeding. 2008 : 96-106) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้บุคลากร มั่นใจในการทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้บุคลากรมีอิสระและกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ความสัมพันธ์กับบุคลากรจะช่วยทำให้เกิดเครือข่ายที่ดีในการทำงาน



ซาเล, ซีแอด และลามา (Saleh, Ziad & Lama. 2008 : 15-23) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นพลังอำนาจที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์แบบครอบงำ กคชี่ ส่งเสริมความรุนแรงเพื่อรักษาอำนาจในการตัดสินใจ การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความตระหนักในตัวเอง และความกล้าแสดงออก

สรุปได้ว่าแนวความคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานคือเป็นกระบวนการจัดกระทำหรือให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุปัจจัยสภาวะการณ์วิธีการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีในบุคลากรให้เพิ่มมากขึ้นและนำพลังอำนาจดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานตามบทบาทภาระหน้าที่และวิธีการที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรมีรากฐานจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างเหตุปัจจัยการจูงใจและระบบการบริหารจัดการและเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยผู้บังคับบัญชาถ่ายโอนอำนาจให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร

#### ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ทศพร จันทนราช (2554 : 76) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครู หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนในการจัดกระบวนการเสริมสร้างความสามารถ และเพิ่มพูนศักยภาพให้แก่ครูเพื่อทำงานให้สำเร็จ โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีความเกี่ยวข้องกับทั้งด้านการพัฒนาบุคคลและด้านการพัฒนางาน

สุธาสนี แม้นญาติ (2554 : 70) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมอบอำนาจ หรือการทำให้สามารถหรือการให้พลังซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมีหรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ๆ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ คือ 1) ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 2) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ 3) ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้ 4) เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน 5) ให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ 6) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน

คีฟเฟอร์ (Kieffer. 1984 : 9-36) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนและพัฒนาทักษะการมีส่วนร่วมของบุคคล ตลอดจนพัฒนาความสามารถในการจัดการกับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ โดยตัดสินใจด้วยตนเอง มุ่งเน้น การหาทางออก หรือวิธีการแก้ปัญหา

กิบสัน (Gibson. 1991 : 354-361) ให้ความหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นกระบวนการทางสังคมที่จะช่วยเหลือส่งเสริมและพัฒนาบุคคลให้มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง มีความสามารถในการค้นพบปัญหาและความต้องการของตนเอง สามารถควบคุมปัจจัยที่กระทบต่อความเป็นอยู่และชีวิตของตนเอง รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

แซนด์เลอร์ (Chandler. 1992 : 20-22) ให้ความหมายของอำนาจ (Power) ให้อำนาจ (Empower) และการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ไว้ว่า

อำนาจ หมายถึง การควบคุม การมีอิทธิพล การครอบครองเหนือผู้อื่น  
 ให้อำนาจ หมายถึง ให้ผู้อื่นมีอิสระ มีสิทธิปกครองตนเอง ให้เข้าไปมีอิทธิพลบ้าง  
 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการเชิงบริหาร เชิงจิตวิทยา ทำให้เกิดความรู้ถึงควมมีประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล ส่งผลให้งานที่ทำประสบความสำเร็จได้

คลิฟฟอร์ด (Clifford. 1992 : 1-5) ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า คือ แนวทางหรือกระบวนการพัฒนาชีวิตของผู้ที่ไม่มีอำนาจ ให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในตนเอง มีความรู้สึกมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ และรู้สึกว่ามีคุณค่า

ฮาวนส์ และมิลส์ (Havens & Mills. 1992 : 58-61) ได้วิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลในแง่การบริหารและจิตวิทยา โดยมองในแง่การบริหารว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึง การแบ่งปันหรือการให้อำนาจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการให้อำนาจที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ ในแง่ของจิตวิทยาการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพ และการตัดสินใจส่วนบุคคลของบุคลากร การแบ่งปันหรือให้อำนาจแก่ผู้อื่น เป็นกระบวนการเสริมสร้างความรู้สึกล่อความสามารถของบุคคลเพื่อเป็นการต่อต้านความสูญเสียพลังอำนาจ

แมคกรอว์ (Mcgraw. 1992 : 16-17) ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า คือ การอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในหน่วยงาน จัดหาบริการที่ดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในผู้ให้บริการ

เทบบิทท์ (Tebbit. 1993 : 18-23) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า คือการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร มีการควบคุมดูแลองค์กร โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรผู้ร่วมงาน บุคลากรเหล่านี้จะมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง และบุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ ร่วมกัน และใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรีสลีย์ และคณะ (Greasley et al. 2005 : 354-368) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่ามีความสัมพันธ์กับแนวคิดของอำนาจ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเน้นถึง การควบคุม สายการปกครอง

และการควบคุมอย่างเคร่งครัด แต่ความหมายของการเสริมพลังอำนาจในด้านองค์กรและการจัดการ หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง การทำให้ผู้ปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการ สร้างเสริมความสามารถ เพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรทำให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตาม เป้าหมาย สามารถควบคุมและจัดการกับวิถีชีวิตของตนเองได้ มีอิสระในการตัดสินใจ โดยการให้อำนาจ ให้โอกาส และให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน เช่น ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรที่จำเป็น สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ฯลฯ รวมถึงการได้รับแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคล ทำให้เชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า รู้สึกพึงพอใจและยึดมั่นกับงาน พร้อมทั้งจะสรรค์สร้าง งานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้ดียิ่งขึ้น

พลังอำนาจการทำงาน บุคลากรที่มีพลังอำนาจการทำงานจะรู้สึกว่าวิถีชีวิตขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตนกระทำเพราะเป็นผู้รับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง บุคลากรที่มีพลังอำนาจการทำงานจะรับรู้ความหมายความสำคัญของงาน ทำงานเพื่อผลของงาน การก้าวไปให้ถึงจุดหมาย ถือเป็นพันธสัญญาที่ให้ไว้กับตนเอง และรู้ว่าตนเองต้องทำอะไร อย่างไร โจนส์ และ โคลเวอร์ (Goens & Clover. 1991 : 228) รางวัลที่ได้รับในความรู้สึกของบุคลากรที่มีพลังอำนาจการทำงาน คือ ความรู้สึกพึงพอใจที่ได้พัฒนาปัญญา ทักษะความสามารถ ความเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จ ร่วมกันในการทำงาน การได้รับการยอมรับและให้ความสำคัญ มีความอดทนต่อความผิดพลาด เวทแมน (Weightman. 1999 : 137) เกิดความอดทนและความเพียรพยายามในการทำงาน จอร์จ อาคิส และแมคโดนเนล (Georgiades & Macdonell. 1998 : 109 ; citing McCall, 1993, Developing Leadership : A Look Ahead ; Poston Jr. 1994 : 222 ; Terry. 1999 : 5)

คลัทเทอร์บัค และเคอร์นาแกน (Clutterbuck & Kernaghan. 1994 : 52-53 ; 1994. 180-181) ได้กล่าวถึงบุคลากรที่มีพลังอำนาจการทำงานไว้ว่ามีคุณลักษณะดังนี้

1. สามารถรับการฝึกหัดอบรมได้ดี
2. มีความเชื่อมั่นและพึ่งตนเองได้มากขึ้น
3. กระตือรือร้น มีกำลังใจ มุ่งมั่นสู้งานและสำนึกในหน้าที่
4. สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการทำงานด้วยตนเอง
5. สามารถมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงาน
6. สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนในความต้องการ ความสำเร็จ สิ่งที่เป็นปัญหาเป็นความคิด วิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจได้
7. สามารถที่จะทำงานตามลำพังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม

8. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน พร้อมจะเผชิญและแก้ปัญหา
9. สามารถตัดสินใจเมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจ รู้กาลเทศะเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น
10. สร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ
11. ยึดหลักความสามัคคี ความเป็นทีมงาน เป็นองค์การ
12. สบายใจที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของตนเองในองค์การ
13. เข้าใจบริบทแวดล้อมและผลที่จะเกิดตามมาจากการทำงาน สามารถแก้ปัญหาตนเองและช่วยแนะนำวิธีแก้ปัญหาให้ผู้อื่น
14. สามารถบริหารจัดการตนเองกำหนดได้ว่าอะไรสำคัญก่อนและหลัง
15. สามารถควบคุมงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้เพิ่มมากขึ้น
16. สามารถสร้างกระบวนการปรับปรุงงานที่ตนรับผิดชอบหรือเป็นผู้ริเริ่มไว้
17. มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนเองกำลังทำอยู่เป็นอย่างดี
18. รู้ชัดเกี่ยวกับผู้ที่จะมาใช้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์การ รู้ว่าผู้ให้บริการนั้นต้องการอะไรจากตน
19. รักการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่และพัฒนาตนเองตลอดเวลา
20. ยินดีรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
21. ให้ความสำคัญและใช้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับ
22. สามารถพิจารณาสะท้อนภาพและเรียนรู้จากประสบการณ์

พลังอำนาจการทำงานเป็นสิ่งเกิดได้กับผู้ปฏิบัติเป็นการเฉพาะบุคคล สิ่งที่จะปรากฏให้ผู้อื่นรับรู้ได้ จะอยู่ในรูปของพฤติกรรมและผลงาน สำหรับบุคลากรเองพลังอำนาจการทำงานจะทำให้มีความรู้สึกดี ที่สามารถกระทำสิ่งสำคัญที่แตกต่างมีความหมาย ทำให้ได้เรียนรู้เพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงาน สำเนียงรับผิดชอบในหน้าที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีน้ำใจมีสัมพันธ์ไมตรีต่อกัน รักสามัคคี เชื่อถือไว้วางใจกัน ทำให้บรรยากาศสิ่งแวดล้อมสร้างความท้าทาย สร้างความตื่นตัวในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

คันทิงแฮม และเกรสโซ (Cunningham & Greasso. 1993 : 218) ; บลาส และบลาส (Blasé & Blasé. 1994 : 87) ; โพสต์ตันจูเนียร์ (Poston Jr. 1994 : 122) ; โอเวน (Owen. 1995 : 134) ; ซัลลิแวน (Sullivan. 1998 : 473) ; คันทิงแฮม และคอร์เดอริโอ (Cunningham & Corderio. 2000 : 104) ; เลอฟรังซ์ (Lefrancois. 2000 : 20) ; ฮาคเซเวอร์ และคณะ (Haksever et al. 2000 : 227) กล่าวว่าคุณลักษณะที่มีพลังอำนาจจะสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพ มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะทำงาน มีคุณธรรมความรับผิดชอบ พึงพอใจในภาระหน้าที่ ที่ได้รับ ฟิชเชอร์ (Fisher. 1993 : 1) และมีความมั่นใจในการปฏิบัติภาระหน้าที่ผู้เป้าหมาย รอบบินส์ และโคลเตอร์ (Robbins & Coulter.

1999 :65) ; แมคเชน และกลินอว์ (McShane & Glinow. 2000 : 314) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานไม่ทำให้ใครต้องสูญเสียประโยชน์ สูญเสียอำนาจ แต่เป็นการกระจายอำนาจ นาฮาวานดิ และมาเล็ชชาติ (Nahavandi & Malekzadeh. 1999 : 397) กระจายผลประโยชน์แก่ทุกคนทุกฝ่ายเฟรนช์และเบลล์ (French & Bell. 1999 : 88) ; เวทแมน (Weightman. 1999 : 137) ทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานในทางที่ดีขึ้นและมีพัฒนาการทางความรู้ ความคิด ทักษะการทำงาน เคลดตัน, เอลิอาส และวันเดอร์แมน (Dalton, Elias & Wandersman. 2001 : 347)มีการพัฒนาทีมงาน อามอดท์ (Aamodt. 1999 : 548)

กอร์ดอน (Gordon. 1999 : 167) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของทีมงานจะส่งผลกระทบต่อชาวในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ทีมงานจะมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำงานได้ประสบความสำเร็จ 2) สมาชิกของทีมจะหล່หลอมความคิดไปในแนวเดียวกันเพื่อปฏิบัติงาน 3) ทีมมีอิสระในการปกครองตนเองมีอิสระที่จะกระจายการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และ 4) สมาชิกจะรู้ว่างานของตนมีความสำคัญและสัมพันธ์ต่อเนื่องกับงานในส่วนอื่น ๆ ขององค์การ

Georgiades & Macdonell (1998 : 106 ; citing Bennis and Nanus, p. 1985. Leader- The Strategies for Taking Charge) ได้ศึกษาความรู้สึกของบุคลากรในองค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน โดยการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรจะมีความรู้สึกที่ดีเพราะว่า

1. ได้ทำในสิ่งที่แปลกแตกต่างออกไป ได้ทำในสิ่งที่ต้องการ
2. ได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการทำงาน
3. รู้ว่าตนเองมีคุณค่าความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและทุกคนต่างมีจุดหมายของการทำงานร่วมกัน
4. มีความสุขกับการทำงาน สนุกในการทำงานกับบุคคลที่มีภาวะผู้นำ

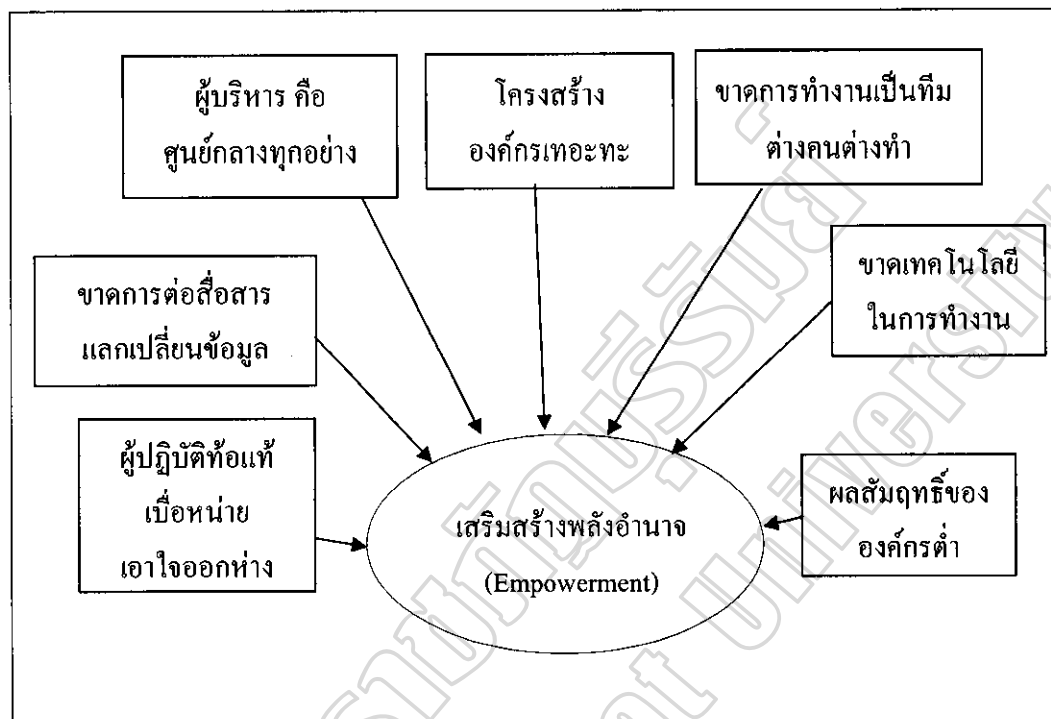
คลัทเทอร์บัค และเคอร์นาฮาน (Clutterbuck & Kernaghan. 1994 : 23) ได้เสนอแนะสิ่งที่จะใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาประเมินพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่

1. คุณภาพการทำงานทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การ
2. การสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ในการทำงาน
3. ความรักสถาบันและการรักษาหน้าที่
4. ผลงานที่ประสบความสำเร็จ
5. การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพัฒนา
6. การดำรงตนด้วยความมีคุณธรรมน้ำใจ มีพลังอำนาจการทำงาน

กล่าวสรุปได้ว่าพลังอำนาจการทำงาน คือ ความรู้สึกที่พึงพอใจที่จะสามารถพัฒนาปัญญา ทักษะความสามารถ ความเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จร่วมกันในการทำงาน การได้รับการยอมรับ และให้ความสำคัญ ได้เรียนรู้เพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงาน สำนักรับผิดชอบในหน้าที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีน้ำใจมีสัมพันธ์ไมตรีต่อกัน รักสามัคคี เชื่อถือไว้วางใจกัน ทำให้บรรยากาศสิ่งแวดล้อมสร้างความท้าทาย สร้างความตื่นตัวในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร

ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ องค์กรเป็นการรวมตัวกันของกลุ่มคนเพื่อร่วมกัน ทำงาน ประกอบอาชีพ สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่สังคม ในขณะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันกันสูงตลอดเวลาองค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมภายนอกเพื่อขายสินค้าหรือ ให้บริการ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันและให้ทันกับกระแสโลกภายนอก องค์กรที่ปรับตัวช้าหรือเกิดปัญหาขึ้น ภายในก็จะเป็้องค์กรที่ขาดประสิทธิภาพและเสียโอกาสไป ในที่สุด ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่สุด คือ ปัญหาจากผู้ปฏิบัติงานเกิดความ ท้อแท้ เบื่อหน่าย สิ้นหวังในการทำงาน และเอาใจออกห่างองค์กร สิ่งเหล่านี้มีสาเหตุมาจากการที่ ไม่ได้รับการสนองตอบจากองค์กรในการทำงานและการดำรงชีวิต ตัวอย่างเช่น องค์กรขาดความ มั่นคง การทำงานขาดความก้าวหน้า ไม่เห็นความสำเร็จในงานที่ทำ เงินเดือนน้อย สวัสดิการไม่ดี สถานที่ทำงานเสี่ยงอันตราย เป็นต้น บล็อก (Block, 1988 : 7) ; สก็อต และเจฟเฟ้ (Scott & Jaffe, 1991 : 14)

สก็อต และเจฟเฟ้ (Scott & Jaffe, 1991 : 15) กล่าวว่า สาเหตุของปัญหาที่สำคัญที่สุด คือวัฒนธรรมการบริหารจัดการแบบเก่าที่มีผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร ซึ่งมีลักษณะดังนี้คือ ผู้บริหารเป็นผู้ให้ทุกอย่างโดยไม่ได้เกิดจากความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ออกคำสั่งโดยไม่ฟังเสียงเรียกร้อง ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานโดยไม่ได้ใช้ ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์โดยไม่รู้ว่สิ่งนั้นทำได้หรือไม่ และ ควบคุมการทำงานทั้งหมดในองค์กร



ภาพประกอบ 2.1 ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แนวคิดในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรที่มีปัญหาดังกล่าวมีการนำเสนอหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม โดยรูปแบบของ CD คือ การจัดระบบส่งข้อมูลในการทำงานย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ เรียนรู้ ปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแทรกเสริมอย่างเป็นระบบโดยผู้บริหารเพื่อปรับเปลี่ยนความเชื่อและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน และหาช่องทางในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน รวมไปถึงการสร้างทีมงาน การเชื่อมโยงการประสานงานระหว่างทีม และที่สำคัญที่สุดคือการกระจายอำนาจไปจากส่วนกลางให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน นอกจากนี้แนวคิดเรื่อง การปรับโครงสร้างการบริหาร ลดขั้นตอนการทำงาน ลดขนาดขององค์กร และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน เรียกว่าการปรับระบบ (Re-engineering) ก็ได้รับความสนใจเช่นกัน ซึ่งรูปแบบการพัฒนาองค์กรแบบมีส่วนร่วม และรูปแบบการปรับระบบนี้เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรที่มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางเมื่อประมาณ 10 กว่าปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม

ในการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่มีการพูดถึงในต่างประเทศมาพร้อม ๆ กันกับสองแนวคิดแรก ก็คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กร สก็อต และเจฟเฟ้ (Scott & Jaffe. 1991 : 2-3) ; แบกซเทอร์ และลิสเบอร์น์ (Baxter & Lisburn. 1991 : 16-18)

#### หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

ซอร์ท และเกียร์ (Short & Greer. 1997 : 134-135) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าของบุคคลต่าง ๆ พบว่าหลักการพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ทำให้บุคลากรมีความรู้ทักษะประสบการณ์ที่เป็นพลังความสามารถในการทำงาน 2) ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ทักษะประสบการณ์พลังอำนาจในการทำงาน

หลักการทั้ง 2 ประการดังกล่าวเป็นสิ่งที่องค์การสามารถบริหารจัดการให้เกิดขึ้นได้ในกระบวนการทำงาน โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระมีขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงานมีทางเลือกให้เลือกปฏิบัติให้ควบคุมดูแลงานด้วยตนเองส่งเสริมการเรียนรู้ที่สนับสนุนและตรงกับงานในหน้าที่ของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับกูเซส และพอร์เนอร์ (Kouzes & Posner. 1987 : 248) กล่าวว่า สิ่งที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรต้องคำนึงถึงในกระบวนการปฏิบัติเพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ 1) ปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การต้องกระทำด้วยความยืดหยุ่น 2) ให้บุคลากรได้เรียนรู้จากกันและกันเพิ่มมากขึ้นในการร่วมกันทำงาน 3) การพัฒนาทักษะความชำนาญงานของบุคลากรควรกระทำอย่างต่อเนื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต้องการความไว้วางใจซึ่งกันและกันและต้องเกิดประโยชน์เกิดผลดีกับทุกคนทุกฝ่ายฮอว์กินส์ (Hawkins. 1997 : 2) ได้มีบุคคลเสนอแนะหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ในทางปฏิบัติไว้ดังนี้

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni. 1991 : 136-137) กล่าวว่า หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของมีดังนี้ 1) ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 2) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่และ 3) ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้และเซอร์จิโอวานนิได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่าการที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใด ๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึกด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบสิ่งที่กระทำต้องมีผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับได้การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอะไรอิสระตามใจชอบแต่ให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบสำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่นสิ่งอื่นรอบด้าน



ฮาร์วีย์ และ โดโรเลท (Harvey & Drolet. 1994 : 127) กล่าวว่า หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน มีดังต่อไปนี้

1. ใ้บุคลากรทำงานสำคัญ
  2. ใ้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ทำ
  3. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคนเงินเวลาและสิ่งอำนวยความสะดวก
  4. ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม
  5. สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง
  6. เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน
  7. สนับสนุนใ้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม
  8. สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน
- บล็องชาร์ดเค, คาร์ลอส เจพี และแรนดอล์ฟ เอ (Blanchard. K., Carlos. J. P. & Randolph.

A. 1996 : 70) กล่าวว่า หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ได้แก่

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

กูติเอร์เรซ, พาร์สัน และค็อกซ์ (Gutierrez, Parsons & Cox. 1998 : 149) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานปฏิบัติอยู่บนความเชื่อและจริยธรรมทางสังคมของค่านิยม การช่วยเหลือมีน้ำใจใ้กันการสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกันในการทำงาน

กล่าวสรุปได้ว่า หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต้องอาศัยความรู้ทักษะ ความสามารถคุณธรรมจริยธรรมทางสังคมของค่านิยมการช่วยเหลือมีน้ำใจใ้กันความเชื่อใ้ไว้วางใจกันความรักเคารพในกันและกันร่วมกันรับผิดชอบการมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานร่วมกันการสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกันในการปฏิบัติ

#### กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

วิทเทอร์สพูน (Witherspoon. 1997 : 140) กล่าวว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานมีทั้งการปฏิบัติกับระดับความคิดของบุคคลระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระดับ โครงสร้างองค์การซึ่งทั้ง 3 ระดับต่างมีจุดเน้น เช่น

1. ระดับความคิดของบุคคลเน้นให้บุคคลเชื่อมั่นว่าตนสามารถสร้างสรรค์งานสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดสิ่งใหม่ได้หรือสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดพลังอำนาจการทำงาน

2. ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเน้นการบริหารจัดการตนเองของบุคคลทีมงานและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

3. ระดับโครงสร้างองค์กรเน้นการจัดระบบโครงสร้างการทำงานการกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติและจัดการสภาวะแวดล้อมเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดพลังอำนาจการทำงาน

อิวานเซวิช และแมทเทอร์สัน (Ivancevich & Matteson. 1999 : 378) กล่าวว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. วิเคราะห์สภาวะที่ทำให้บุคลากรไม่มีพลังอำนาจการทำงาน
2. กำหนดยุทธศาสตร์และเลือกเทคนิควิธีที่จะใช้เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร
3. เตรียมความพร้อมเตรียมข้อมูลเตรียมความสามารถของบุคลากรให้พร้อมรับการปฏิบัติการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน
4. ปฏิบัติตามวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่เลือกไว้
5. การแปลงพลังอำนาจการทำงานสู่พฤติกรรมการปฏิบัติเป็นการให้บุคลากรนำพลังอำนาจที่เพิ่มมากขึ้นไปใช้ทำงานให้เป็นประโยชน์

ลาชเลย์ (Lashley. 1997 : 117) กล่าวว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรไว้ว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาวะการณ์ที่บุคลากรขาดพลังอำนาจการทำงานเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง
2. กำหนดยุทธศาสตร์และเทคนิควิธีบริหารจัดการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร

3. เตรียมปัจจัยและวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจที่จะนำมาใช้เพื่อให้เกิดความพร้อมและประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ

4. ดำเนินการปฏิบัติตามวิธีที่เลือกไว้
5. ประเมินผลการปฏิบัติจากพฤติกรรมและผลงานที่ปรากฏ

กอร์ดอน (Gordon. 1999 : 266) กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กรใช้กลไกการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันการติดต่อสื่อสารการสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

2. รูปแบบการบริหารใช้การบริหารแบบประชาธิปไตยการกระจายอำนาจการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกลไกเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

3. อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานใช้การกำหนดเป้าหมายการทำงานระเบียบปฏิบัติและใช้การสนับสนุนช่วยเหลือที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

4. การสร้างขวัญกำลังใจใช้การยกย่องชมเชยการพัฒนาความรู้ทักษะใช้การส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นกลไกเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานได้มีนักการศึกษาเสนอแนะไว้ต่าง ๆ กันตามแนวทางของแต่ละกลุ่มแต่ละบุคคลดังนี้

การทำงานอย่างมีอิสระ เป็นการให้บุคลากรมีอิสระควบคุมบริหารจัดการหน้าที่และการกระทำของตนฟิชเชอร์ (Fisher. 1993 :1) ; บาวน์, ดีอบบิ้นส์และฟาวเลอร์ (Bounds, Dobbins & Fowler. 1995 : 97) ; มูชินสกี (Muchinsky. 2000 : 414) มีอิสระในการตัดสินใจพอสตัน จูเนียร์ (Poston Jr.1994 : 122) กำหนดแบบแผนการทำงานแลซซีดี และเฮิร์ทไชม์ (Lacity&Hirschheim. 1995 : 125) ควบคุมและพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองดันแคน (Duncan. 1995 : 62) ; เพจและซูบา (Page & Czuba. 1995 : 5) สามารถทำงานด้วยความยืดหยุ่นความเพียรพยายามฮอว์กินส์ (Hawkins. 1997 : 2) ; วิทเทอร์สปูน (Witherspoon. 1997 : 139) ; ซัลลิเวน (Sullivan. 1998 : 284) มีโอกาสมีอิสระในการทำงานตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโกนส์ และโคลเวอร์ (Goens & Clover. 1991 : 229) ; ไมเออร์ (Myers. 1991 : 4) สร้างความหวังร่วมกันในการทำงานแลมเบิร์ต (Lambert. 1996 : 70) และให้บุคลากรได้ควบคุมจัดการทรัพยากรที่จำเป็นทำความเข้าใจกำหนดรายละเอียดรับผิดชอบงานที่จะทำด้วยตนเองการที่ครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจควบคุมการทำงานของตนเองจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีมีความพึงพอใจและเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเพราะบุคคลส่วนมากต้องการมีอิสระในการตัดสินใจกำหนดควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ และแสดงภาวะผู้นำในการทำงานปาร์เกอร์ และไพรซ์ (Parker & Price. 1994 : 911) ; แยมมาริโน (Yammarino. 1994 : 46) ; เฟรนช์ (French. 1998 : 105) ; เซอร์จิอานโอนิ และสตาร์เรท (Sergiovanni & Starrat. 1998 : 85) ; นาฮาวานดี และมาเลคซัด (Nahavandi & Malekzadeh. 1999 : 396) ; ดัลตัน, อีเลียสและวันเดอร์แมน (Dalton, Elias & Wanderman. 2001 : 348) ; กอนซาเลส และแลมเบิร์ต (Gonzales & Lambert. 2001 : 20)

การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การในการทำงานเรห์เนมา (Rahnema. 1992 : 122) ; คอฟแมน (Kaufmann. 1993 : 154) เช่นมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติและการประเมินการทำงานโกนส์ และโคลเวอร์ (Goens & Clover. 1991 : 229) ; แมกซี (Maxcy. 1991 : 169) ; ไมเออร์ (Myers. 1991 : 4) มีส่วนร่วมใน

การปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างกระบวนการทำงานขององค์กรให้เหมาะสมจอร์จ และ โจนส์ (George & Jones. 1999 : 701) ; ชินดอร์ฟ, เกรแฮม และเมสเนอร์ (Shindorf, Graham & Messner. 2000 : 1) มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบนเนอร์ และกาเย่ (Banner & Gagne. 1995 : 70) ผู้บริหารและบุคลากรได้ร่วมกันคิดตัดสินใจที่จะใช้ทรัพยากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนท้าทายความสามารถในทางปฏิบัติแต่ละคนจึงต้องให้ความสำคัญในเป้าหมายและใช้ความเพียรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์บนพื้นฐานคุณธรรม ความรับผิดชอบปาร์เกอร์ และไพรซ์ (Parker & Price. 1994 : 911) ; แยมมารีโน (Yammarino. 1994 :46); แลมเบิร์ต (Lambert. 1996 : 70) ; อาร์จิริส (Argyris. 1998 : 99) ; เฟรนช์และเบล (French & Bell. 1999 : 88) ; อามอดท์ (Aamodt. 1999 : 547) ; แมคเชน และกลีโนว (McShane & Glinow. 2000 : 116) ; โน และคณะ (Noe et al. 2000 : 27) ; ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel. 2001 : 226) การมีส่วนร่วมในการทำงานทำให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิสัยทัศน์ของกันและกัน ใ้วางใจกันและกันได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันได้รับโอกาสในการทำงานมีโอกาสเลือกงานที่จะทำได้ใช้ความพยายามและได้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานกันนิ่งแฮม และเกรสโซ (Cunningham & Gresso. 1993 : 218) ; ริชาร์ดสัน (Richardson. 1997 : 124) ; นาฮาวานดี และมาเลคซัด (Nahavandi & Malekzadeh. 1999 : 396) ; ราวบินส์ และโคลเตอร์ (Robbins & Coulter. 1999 : 65) ; ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel. 2001 : 126) การมีส่วนร่วมในการทำงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ใช้เหตุผล การพึ่งตนเองและยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่นและสามารถใช้การมีส่วนร่วมตกลงร่วมกัน แทนการบังคับให้ยอมตามในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานในการตัดสินใจเป็นกระบวนการสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเฟรนช์ (French. 1998: 105) ; เครทเนอร์ (Kreiter. 1998 : 402) ; เซอร์จิโอวานนิ และสตาร์เรท (Sergiovanni & Starrat. 1998 : 85) ; เดลตัน, อีเลียส และวันเดอร์แมน (Dalton, Elias & Wanderman. 2001 : 348)

คูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner. 1987 : 252-257) กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรประกอบด้วย

1. การเรียนรู้บุคลากรเป็นการรู้เขารู้เราเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการการทำงาน
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะมีมนุษยสัมพันธ์มีความยึดหยุ่นในการทำงานให้ทันการเปลี่ยนแปลง
3. การให้บุคลากรได้ใช้พลังอำนาจทรัพยากรข้อมูลข่าวสารที่มีสนับสนุนช่วยเหลือให้บริการให้เกิดงานที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น
4. การให้บุคลากรมีอำนาจหน้าที่มีอิสระมีแบบแผนทิศทางในการทำงานของตนเอง

5. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ภายในองค์กรและระหว่างองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพราะข้อมูลข่าวสารคือสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร

6. การให้บุคลากรแสดงผลงานความสามารถและความเป็นแบบอย่างที่ดี

คลัทเทอร์บัค และเคอร์นาฮาน (Clutterbuck & Kernaghan. 1994 : 181-205) กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานประกอบด้วย

1. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรซึ่งอาจให้รับผิดชอบงานโดยตรง ให้รับผิดชอบงานร่วมกันหรือให้รับผิดชอบบิดงานใหม่

2. การพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายสร้างความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงานสร้างความเชื่อมั่นและจิตสำนึกความรับผิดชอบ

3. การให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานแบ่งหน้าที่แต่ร่วมกันทำงาน

4. การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือเครือข่ายข้อมูลข่าวสารเครือข่ายการติดต่อสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดประสบการณ์ทักษะความสามารถที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

5. การให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดทักษะความสามารถข่าวสารข้อมูลการเสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจในหมู่เพื่อนร่วมงาน

6. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรและทีมงานจัดแสดงผลการปฏิบัติงาน

7. การให้การศึกษาอบรมวิธีพัฒนาสร้างสรรค์งาน

8. การให้ความสำคัญดูแลบุคลากรให้ดีเท่า ๆ กับการให้ความสำคัญกับงาน

9. การให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเสมอภาคกัน

10. การสร้างความรับผิดชอบให้บุคลากรทำงานอย่างผู้เชี่ยวชาญให้มีการตรวจสอบประเมินตนเอง

11. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขสนุกและเต็มใจในการทำงานโดยให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถสร้างความเข้าใจอย่างกระจ่างในเป้าหมายขั้นตอนการทำงาน

12. การเสริมสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเผยแพร่ผลงานความสำเร็จของบุคลากร

13. การให้บุคลากรมีแผนพัฒนาตนเองที่เป็นจริงได้และติดตามผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อปรับปรุงพัฒนาและไปให้ถึงเป้าหมาย

สโตน และแซคส์ (Stone & Sachs. 1995 : 39-40) กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรประกอบด้วย

1. การมอบอำนาจหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบให้อำนาจการตัดสินใจได้เองในแต่ละสถานการณ์การทำงาน
2. การแสดงภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน
3. การรับฟังความคิดเห็นเน้นสร้างความเข้าใจร่วมกันทุกฝ่ายในการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายขององค์การ
4. การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและองค์การให้ประสบความสำเร็จร่วมกันในการทำงาน
5. การอบรมพัฒนาความรู้ความคิดทักษะความสามารถแก่บุคลากรในการทำงาน

เชอร์เมอร์ฮอร์นเจอร์ (Schermerhorn Jr. 1996 : 393) กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานประกอบด้วย

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายเลือกแบบแผนวิธีการทำงานร่วมกันและเมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ให้โอกาสบุคลากรได้ช่วยคิดช่วยแก้ไขในปัญหานั้น ๆ
2. การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ โดยให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นข่าวสารข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน
3. การให้บุคลากรได้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ได้ปฏิบัติในสิ่งที่คิดและรักษานำใจความเชื่อมั่นของบุคลากรในการทำงานด้วยการยอมรับในผลงานและสนับสนุนการปฏิบัติให้บรรลุผลความสำเร็จที่สูงขึ้น

เบอร์แมน และเวสต์ (Berman & West. 1997 : 218) ; ลาชลีย์ (Lashley. 1997 : 33-35) กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรประกอบด้วย

1. การให้บุคลากรที่ทีมงานสามารถตัดสินใจได้เองในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่
2. การให้บุคลากรรับผิดชอบต่อการปฏิบัติที่จะทำให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ
3. การให้บุคลากรปฏิบัติด้วยความยืดหยุ่นในการสนองตอบที่ทันเวลาทันความต้องการของผู้ใช้บริการซึ่งเท่ากับให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บริการและตัดสินใจกำหนดภาระงานของตนในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นการลดขั้นตอนการบริหารปรับทัศนคติและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

ไคลร์บอท (Cleirbaut. 1998 : 7-8) กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรประกอบด้วย

1. การให้บุคลากรมีส่วนรับผิดชอบ (Responsibility) ในการทำงาน

2. การมอบอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน  
 3. การให้บุคลากรพร้อมรับการตรวจสอบ (Accountability) กระบวนการการทำงาน และคุณภาพผลงาน

4. การให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล (Sharing information) ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานระหว่างบุคลากรหน่วยงานและองค์กร

5. การสร้างสรรค์วิธีทำงานร่วมกัน (creating a new deal) ของบุคลากรในองค์กร

6. การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน (create the climate for empowerment) จัดสภาวะแวดล้อมการทำงานเป็นระบบมีระเบียบเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการทำงานสร้างความมีน้ำใจไมตรีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงาน

ลูธานส์ (Luthans. 1998 : 40-41) กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ของบุคลากรประกอบด้วย

1. การให้บุคลากรมีอิสระทางการคิดตัดสินใจการริเริ่มปฏิบัติสิ่งใหม่การแสดงผลงานรวมถึงการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ๆ
2. การมอบอำนาจหน้าที่พร้อมสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้สามารถนำการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ไปสู่การปฏิบัติจริงได้
3. การส่งเสริมให้สามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากรทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์
4. การสร้างคุณธรรมความซื่อสัตย์ความเพียรพยายามความตั้งใจจริงของบุคลากรในการปฏิบัติงานในหน้าที่

เชอร์เมอร์ฮอน เจอาร์, ฮันท์และออสบอร์น (Schermerhon Jr., Hunt & Osborn. 1998 : 202) กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานประกอบด้วย

1. การมอบอำนาจหน้าที่ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนแก่บุคลากรและมีหลักฐานรับรอง
2. การให้บุคลากรมีส่วนร่วมและร่วมพลังความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน
3. การให้ผู้บริหารในทุกระดับสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ชัดเจนและสนับสนุนปัจจัยการทำงาน

เลวิน (Levin. 1993 : 194) กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานได้แก่ การเพิ่มขอบเขตอำนาจหน้าที่และให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานการศึกษาให้โอกาสปฏิบัติตามแนวคิดและนวัตกรรมที่บุคลากรสร้างขึ้นให้มีส่วนกำหนดวิธีทำงานวิธีประเมินผลงานและรับผิดชอบผลการการทำงานที่เกิดขึ้น

กล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ได้แก่ การมอบอำนาจหน้าที่ในขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนแก่บุคลากรการทำงานอย่างมีอิสระมีอำนาจในการตัดสินใจการมีส่วนร่วมในการทำงานการให้ผู้บริหารในทุกระดับทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ชัดเจนและสนับสนุนปัจจัยการทำงานการประเมินผลงานของตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบ

### รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ

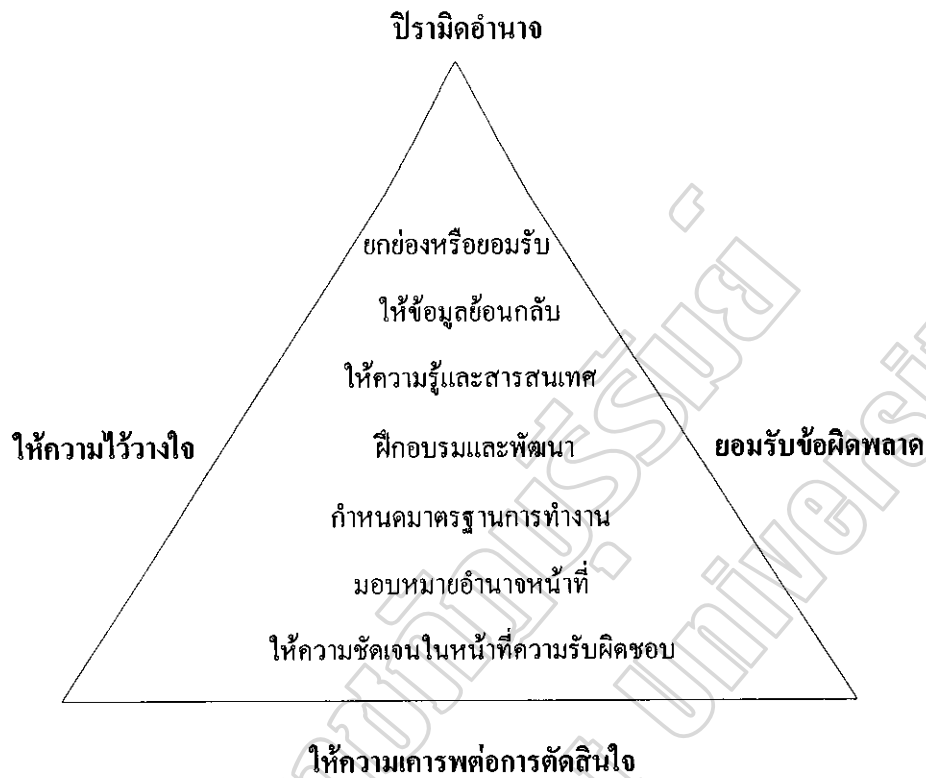
รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจได้มีผู้เสนอไว้หลายรูปแบบ แต่จะนำมากล่าวในที่นี้เฉพาะรูปแบบที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ 1) รูปแบบปิรามิดอำนาจ (Power Pyramid) ของเทรซี (Tracy, 1990 : 24-46) 2) รูปแบบของ สก็อต และเจฟเฟ้ (Scott & Jaffe, 1991 : 20-30) 3) รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างอำนาจของกินลอว์ (Kinlaw, 1995 : 23-35) 4) รูปแบบของบล็องชาร์ด, คาร์ลอส และแพนดอล์ฟ (Blanchard, Carlos & Pandolph (อ้างถึงใน วรณพร ไกรเลิศ, 2544 : 33-40) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) รูปแบบปิรามิดอำนาจ (Power Pyramid) ของเทรซี

เทรซี (Tracy, 1990 : 24-46) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ในลักษณะการทำงานเป็นขั้นตอนตามลำดับทั้งหมด 10 ขั้นตอน ดังนี้

- 1.1 ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Clearly define responsibilities) ของผู้ปฏิบัติงานและร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร
- 1.2 มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegate authority) ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงานของเขา
- 1.3 กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Set standard of excellence) องค์กรต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้
- 1.4 การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและความสามารถ
- 1.5 ให้ความรู้และสารสนเทศ (Provide knowledge and information) เกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน
- 1.6 ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Give feedback) เกี่ยวกับการทำงาน
- 1.7 ให้การยกย่องหรือยอมรับ (Recognition) ในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
- 1.8 ให้ความไว้วางใจ (Trust) ในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ
- 1.9 ยอมรับข้อผิดพลาด (Permission to fail) ผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน
- 1.10 ให้ความเคารพ (Respect) ต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน





**ภาพประกอบ 2.2** ปิรามิดอำนาจของเทรซี  
ที่มา : Tracy. (1990)

การดำเนินการตามรูปแบบนี้ องค์กรจะต้องมีแผนปฏิบัติ ตั้งแต่ขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 10 ซึ่งขั้นตอนที่ 1-3 นั้นเป็นการปรับปรุงโครงสร้างและระบบขององค์กร ขั้นตอนที่ 4-6 เป็นการสร้างความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ส่วนในขั้นที่ 7-10 เป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

## 2) รูปแบบของสก็อตและเจฟเฟ้

สก็อต และเจฟเฟ้ (Scott & Jaffe. 1991 : 20-30) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรไว้ว่ามีองค์ประกอบของวิธีการทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้

2.1 การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้องเป็นธรรม (Validation) ให้สารสนเทศ (Information) และให้มีส่วนร่วม (Participation)

1) การให้ความถูกต้องเป็นธรรม คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือนค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามความสนใจและความสามารถ

2) การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

3) การให้การมีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสนในการควบคุม หรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

2.2 การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหาร คือ ผู้มีบทบาทสำคัญ ในส่วนนี้ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่ เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้น และต้องทราบ ว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงาน และการแก้ปัญหา ร่วมกับผู้บริหาร ต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงาน ควบคุมและตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การติดต่อสื่อสารให้ สาระสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

2.3 สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่ สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมงาน หรือในส่วนงานที่ ตนเองรับผิดชอบ

2.4 การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และ รับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้ว บรรยากาศองค์กรที่ดี ไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง “ความสมดุล” ระหว่างการ ควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึง “ความยืดหยุ่น” ในการสนองตอบความต้องการ “ความพอดี” ในการให้โอกาส และ “ความเสมอภาค” สำหรับทุกคนในองค์กร

2.5 การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจใน องค์กรก็คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีมคือ การวางระบบการทำงานที่ เชื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และ สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการ ด้รับการ แบ่งปันจากผู้บริหาร ก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระใน การทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

สรุปได้ว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของ สก็อตและเจฟเฟ้ เน้นการสร้าง ความสัมพันธ์ (relation) ของคนในองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศการทำงาน สร้างความร่วมมือใน

การทำงาน และสร้างทีมงานในองค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนเจตคติของผู้ปฏิบัติให้มีภาวะผู้นำและเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานมากขึ้น

### 3) รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคินลอว์ (Kinlaw)

คินลอว์ (Kinlaw, 1995 : 23-35) ได้เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment process management model) ซึ่งประกอบด้วยสองส่วน คือ ขั้นตอน (Steps) และข้อมูลสารสนเทศที่นำเข้า (Information inputs)

#### 3.1 ขั้นตอน

ในรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน การเริ่มต้นดำเนินการ และการประเมินผล ดังแสดงในภาพประกอบ 3 ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังนี้

- 1) กำหนดขอบเขตและสื่อสาร (Define and communication) การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจจำเป็นต้องมีความชัดเจนในความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (Set goals and strategies) ในการทำงาน ทุกระดับขององค์กร วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 3) ฝึกอบรม (Train) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติแบบใหม่ การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
- 4) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (Adjust the organization's structure) เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งทีครอบงำการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณางานที่มีองค์กรแล้วตัดงานที่งานไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป รวมกลุ่มงานที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้ววางรูปแบบเครือข่ายการบริหาร ให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด
- 5) ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร (Adjust the organization's systems) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ ประการสำคัญ คือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรม เป็นต้น
- 6) ประเมินผลและปรับปรุง (Evaluate and improve) เป็นการประเมินขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### 3.2 ข้อมูลสารสนเทศที่นำเข้า

1) นัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Meaning of empowerment) เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย มีความยึดมั่นผูกพัน มีความสามารถ และมีจริยธรรม

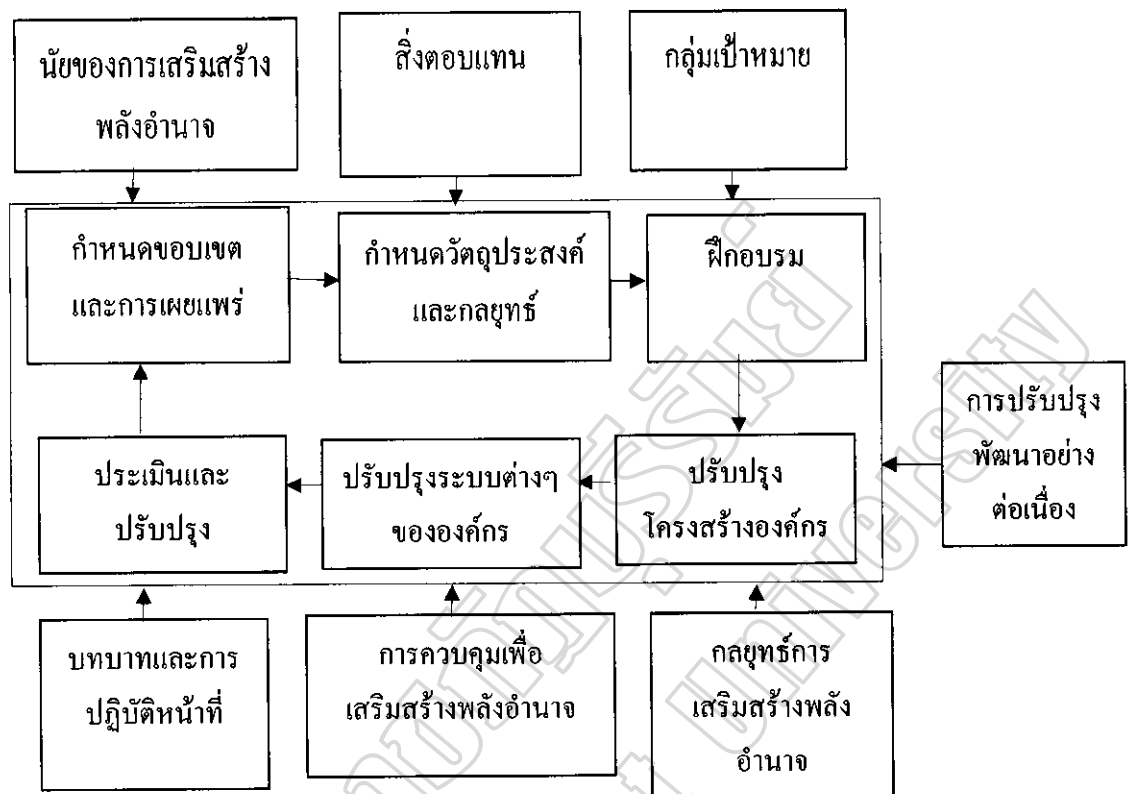
2) สิ่งตอบแทน (Payoffs) ที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมี 3 ระดับ คือ ระดับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน นำไปสู่ระดับที่สองคือ การเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบขององค์กร เช่น บรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณภาพของผลลัพธ์ กระบวนการทำงาน เป็นต้น และระดับที่สามคือ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

3) กลุ่มเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Targets for empowerment) มุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงานในองค์กร โดยเสริมสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการจัดการงานในหน้าที่

4) กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Strategies for empowerment) ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ กล่าวคือ ในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร

5) การควบคุมการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Controls for empowerment) แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิมแต่ควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา

6) บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (Roles and functions) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจน และมีมาตรฐานสูงขึ้น



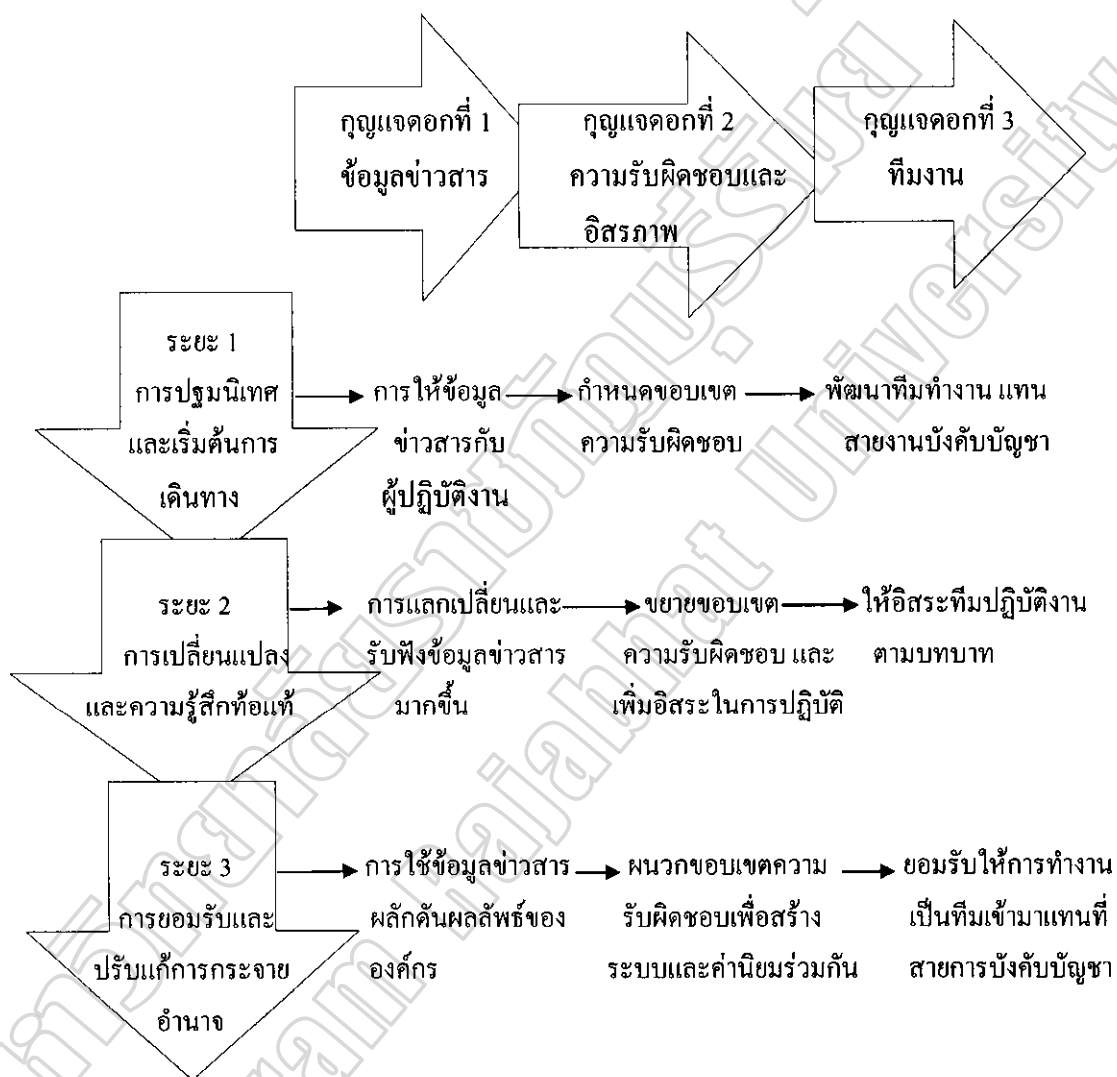
ภาพประกอบ 2.3 รูปแบบของการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคินลอว์  
ที่มา : Kinlaw. (1995 : 24)

จากภาพประกอบจะเห็นว่า รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับ โครงสร้างขององค์กร (Organizational structure) โดยเน้นการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน และการปรับปรุงโครงสร้างและระบบการทำงานในองค์กรก่อน

#### 4) รูปแบบองค์กรกระจายอำนาจของ บลองค์ชาร์ดคาร์ลอส และแรนดอล์ฟ

บลองค์ชาร์ดคาร์ลอส และแรนดอล์ฟ (Blanchard, Carlos & Randolph. 1998) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ในหนังสือชื่อ The 3 Keys to Empowerment ซึ่งแปลและเรียบเรียงเป็นภาษาไทยโดย วรณพร ไกรเลิศ (2544 : 33-40) ชื่อว่า “องค์กรกระจายอำนาจ” ในรูปแบบนี้มีแนวคิดสำคัญอยู่ 2 ส่วนคือ ส่วนแรก การเสริมสร้างพลังอำนาจหรือการกระจายอำนาจในองค์กรนั้นจะมีระยะการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ระยะ คือ 1) การปฐมนิเทศและเริ่มต้นการเดินทาง 2) การเปลี่ยนแปลง และความรู้สึกท้อแท้ใจ และ 3) การยอมรับและปรับแก้การกระจายอำนาจ ส่วนที่ 2 คือ ฤกษ์ 3 ดอกที่เปิดไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ในแต่ละขั้นตอน ดอกที่ 1 คือ ข้อมูล

ดอกที่ 2 คือ ความรับผิดชอบและอิสรภาพ และดอกที่ 3 คือ ทีมงาน ซึ่งกุญแจทั้ง 3 ดอกนี้จะปรับใช้ไปตามระยะการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งสรุปได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2.4 รูปแบบขององค์กรกระจายอำนาจของบลองซ์ชาร์ด คาร์ลอส และแรนดอล์ฟ  
ที่มา: บล็องซ์ชาร์ด คาร์ลอส และแรนดอล์ฟ (Blanchard, Carlos and Randolph. 1998 ;  
อ้างอิงใน วรณพร ไกรเลิศ. 2544 : 35)

แนวคิดของ บลอคซ์ชาร์คคาร์ลอส และแรนคอล์ฟ นี้ยังให้ความสำคัญกับความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership) ของผู้นำองค์กร โดยมีแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์นี้อยู่ 4 แบบ คือ

- 1) แบบชี้นำ จะมีพฤติกรรมชี้นำสูง และการสนับสนุนต่ำ
- 2) แบบเป็นครูฝึก จะมีพฤติกรรมชี้นำสูง และการสนับสนุนสูง
- 3) แบบสนับสนุน จะมีพฤติกรรมชี้นำต่ำ และการสนับสนุนสูง
- 4) แบบกระจายอำนาจ จะมีพฤติกรรมชี้นำต่ำ และการสนับสนุนต่ำ

การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ทั้ง 4 แบบนี้ ผู้นำองค์กรต้องใช้ให้สอดคล้องกับระดับการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีอยู่ 4 ระดับ เช่นเดียวกัน คือ 1) ระดับการพัฒนา 1 ชัดความสามารถต่ำ ความตั้งใจสูง 2) ระดับการพัฒนา 2 ชัดความสามารถบางอย่างต่ำ และความตั้งใจต่ำ 3) ระดับการพัฒนา 3 ชัดความสามารถปานกลางถึงสูง และความตั้งใจแปรปรวนและ 4) ระดับการพัฒนา 4 ชัดความสามารถสูง และความตั้งใจสูง

#### การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร

ผู้มีพลังอำนาจต้องการและเสริมสร้างพลังอำนาจทุกรูปแบบที่มีเขาเหล่านั้นเข้าใจเป็นอย่างดีในรูปแบบต่าง ๆ ของพลังอำนาจ วัฏวิธีการได้มาและรู้จักเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารบางคนประสบความสำเร็จทั้งการ ได้มาและการ ใช้พลังอำนาจในขณะที่ผู้บริหารบางคนไม่ประสบความสำเร็จ บางคนได้มาแต่รักษาพลังอำนาจไว้ไม่ได้ เพราะเขาไม่รู้จักใช้พลังอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ จากการสังเกตพฤติกรรมของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ในการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารแบบต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจพื้นฐานปัจจัยเรื่องบุคลิกภาพของผู้บริหารบางคนผู้ประสบความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ

1. ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจใส่ใจที่จะสร้างแรงจูงใจในเรื่องพลังอำนาจสูง ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจจะมองเห็นว่า การบริหารคือเกมการเสริมสร้างพลังอำนาจนั่นเอง เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลอื่นทำงานบรรลุเป้าหมาย ใช้ภาวะผู้นำเมื่อต้องสัมพันธ์กับผู้อื่นจะไม่ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเดียว ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะกระจายอำนาจหน้าที่และอำนาจผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองก็มีพลังอำนาจ
2. สร้างแรงจูงใจ โดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในขณะที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจบนพื้นฐานที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบเขาหรือไม่ ผู้บริหารมีแรงจูงใจกับการมีส่วนร่วม จะมีความต้องการสูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมมากกว่าการมีพลังอำนาจและสำเร็จขององค์กร ความต้องการพลังอำนาจของผู้บริหาร ทำให้

เกิดการตัดสินใจที่โลเลเพราะผู้บริหารต้องการยอมรับจากผู้อื่น ผู้บริหารจะพอใจกับการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาถ้าผู้บริหารไม่เลือกวิธีการนี้จะเป็นบุคคลที่แปลกหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้บริหารที่มีพลังอำนาจสนใจแรงขับของอำนาจทางสังคม ผู้บริหารที่รู้จักใจของคนในองค์กรมาก ผู้บริหารจะพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรให้สมาชิกในองค์กรมีความรับผิดชอบเป้าหมายขององค์กรชัดเจน พัฒนาทีมงาน ผู้บริหารเป็นผู้สร้างพลังอำนาจส่วนตัวคอยเพิ่มความรับผิดชอบในงานของตัวเอง แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็ปรับตัวได้เก่ง จากการศึกษาดูงานของเวลลันท์ กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จมักจะเป็นคนที่น่าคบหาสมาคมด้วยได้ เป็นที่พึงพอใจของเพื่อนฝูง ชอบกีฬา มีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรู้จักพักผ่อน โดยทำตัวให้ว่างจากงานได้ ยังมีเรื่องที่จะไม่ค่อยร่วมสมัยนัก ที่กล่าวว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักจะมีปัญหาทางครอบครัว แต่ใจความเป็นจริงที่ยอมรับกันเป็นสากลก็คือ ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานมักจะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิตครอบครัวด้วย ชีวิตในครอบครัวจะอบอุ่นมีความพร้อมตามควรแก่สภาพ เพราะผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ สิ่งหนึ่งที่เป็นสังขรณ์ก็คือ จะต้องบริหารตนเองให้ได้ก่อนที่จะบริหารผู้อื่น

กล่าวโดยสรุปว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร หมายถึง การเสริมแรง กระตุ้นโดยใช้พลังอำนาจของผู้บริหารทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กรของตน ประสบความสำเร็จ และการควบคุมจัดการเกี่ยวกับงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร ดังนี้ คือ 1) ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ 2) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง ความถูกต้องชอบธรรมในการสร้างองค์การให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งได้ อำนาจหน้าที่มีอิทธิพลต่อการสั่งการและมอบหมายงานให้ผู้อื่นและมีอำนาจในการใช้ทรัพยากรได้เพื่อก่อให้เกิดการทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานจะยอมรับในอำนาจหน้าที่เมื่อมีการยอมรับสภาพดังต่อไปนี้ (เคนบลอง ชาร์ด และคณะ. (วรรณพร ไกรเลิศ ผู้แปล. 2544 : 33-40)

1. พนักงานเข้าใจในคำสั่ง มีการสื่อสารที่ดีเข้าใจชัดเจน
2. พนักงานเชื่อว่าคำสั่งนั้นสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. พนักงานได้รับผลประโยชน์จากการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่เสียผลประโยชน์ส่วนตัว
4. พนักงานมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ และมีสภาพที่พร้อมจะทำงานได้



Chester Barnard (อ้างถึงใน เคนบลอง ชาร์ค และคณะ. 2544) เชื่อว่าการยอมรับในอำนาจหน้าที่เกิดจากองค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้ นอกจากนี้เขายังเสนอว่าอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารจะเกิดขึ้นในระยะยาวหากผู้บริหารรู้จักใช้ประโยชน์จากการสื่อสารและความคุ้นเคยกับพนักงาน พนักงานแต่ละคนได้รับการสื่อสารอย่างเป็นทางการในการมอบหมายงานและคำสั่งอย่างเป็นทางการ สายการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยตรง มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมซึ่งเขาได้กล่าวไว้ว่า “ความสำเร็จของผู้บริหาร (Authority should be equal to responsibility) หมายถึงอำนาจหน้าที่เท่ากับความรับผิดชอบ หมายความว่า ผู้บริหารที่ใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการหรือการมอบหมายงานไปเพียงใด ย่อมต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นเท่า ๆ กับอำนาจหน้าที่ของตน รับผิดชอบในความสำเร็จ ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น โดยจะโยนความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่นไม่ได้”

ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) มากมายหลายประการ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีภาระงานมากผู้บริหารไม่สามารถรับภาระงานทั้งหมดได้จำเป็นต้องมอบอำนาจให้บุคคลผู้ทำหน้าที่รองลงมาหรือผู้ช่วยหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นผู้ปฏิบัติแทน โดยผู้บริหารเป็นผู้มอบหมายอำนาจให้ การมอบอำนาจนี้ควบคู่ไปกับการมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ที่ได้รับ ความไว้วางใจให้รับภารกิจหน้าที่นั้น ผู้รับมอบอำนาจจะสามารถดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ด้วยตนเอง โดยอาศัยหลักการที่เรียกว่า การกระจายอำนาจ (Decentralization) จึงเป็นที่มาของการมอบอำนาจ (Reason for empowerment) โดยที่องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการมอบอำนาจ คือ ผู้นำสามารถทำงานอื่นที่สร้างสรรค์องค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การมอบอำนาจมีประโยชน์อย่างมหาศาลเนื่องจากเหตุผลต่อไปนี้ (วารสารแรงงานสัมพันธ์ฉบับ. 2547)

1. การมอบอำนาจเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้ได้รับมอบอำนาจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จคนส่วนใหญ่ปรารถนาที่จะทำงานที่ดีและการมอบอำนาจช่วยให้พนักงานได้ใช้ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเป็นการจูงใจภายในที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงศักยภาพส่วนบุคคลได้เป็นอย่างดี
2. การมอบอำนาจช่วยเพิ่มพลังให้แก่องค์กร กล่าวได้ว่า ผู้นำที่ให้อำนาจแก่พนักงาน คือ การที่ผู้นำได้แบ่งปันอำนาจที่มีอยู่แก่ผู้อื่น ทำให้เกิดพื้นฐานอำนาจอย่างกว้างขวาง การให้อิสระแก่พนักงานในการควบคุมมาทำงานของตนเองทำให้พนักงานรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถและความสามารถในการบรรลุข้อจำกัดต่าง ๆ
3. ประโยชน์ที่ผู้นำได้รับจากการมอบอำนาจ คือ การที่พนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ผู้นำสามารถอุทิศเวลาให้แก่องค์กรได้มากขึ้น ในการสร้างวิสัยทัศน์และ

การคิดริเริ่มในภาพรวมขององค์กรการมอบอำนาจทำให้ผู้นำตอบสนองสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้รวดเร็วกว่าเพราะมีเวลาในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่

องค์ประกอบของการมอบอำนาจ (Element of empowerment) ที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้ (เลนบลอง ชาร์ด และคณะ : 2544)

1. พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น พนักงานมีความเข้าใจในการทำงาน และข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้
2. พนักงานได้รับความรู้และทักษะในการทำงาน ที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ องค์กรมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้นช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการงานได้มากขึ้น
3. พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันในทุกวันนี้คือการให้พนักงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานและการทำงานตามทิศทางขององค์กร โดยมีการควบคุมตนเอง
4. พนักงานเข้าใจความหมายความสำคัญของผลที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับอำนาจ มาทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและผลของการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อที่จะทำให้ผลสำเร็จ
5. พนักงานได้รับรางวัลจากการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์กร การได้กำไรมากขึ้นหมายถึงการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่พนักงาน รางวัลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการมอบอำนาจให้แก่พนักงานที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน

จากองค์ประกอบของการมอบอำนาจข้างต้น องค์กรจะต้องยึดหลักในการมอบอำนาจโดยคำนึงถึงหลักการที่เกี่ยวกับ “ตัวผู้รับมอบ” ว่าจะต้อง 1) มอบงานที่ถนัดหรือมีความรู้มีความสามารถ 2) มอบให้พอดีกับความสามารถและประสบการณ์ของผู้รับมอบ 3) สร้างบรรยากาศที่ดีและใช้วิธีการมอบหมายที่เหมาะสม 4) ผู้รับมอบต้องยินยอมเต็มใจที่จะทำ 5) มอบแล้วต้องควบคุมดูแลติดตามผลและ “หลักการที่เกี่ยวกับงานที่ควรมอบ และไม่ควรมอบ” ผู้บริหารจะต้องมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมอบได้ โดยผู้บริหารจะต้องไม่ทำงานเองนอกจาก 1) งานด้านนโยบาย 2) การวางแผนงาน 3) งานลับเฉพาะ 4) งานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำเอง โดยเฉพาะ หรือตามกฎหมายระเบียบแบบแผนระบุว่าต้องทำเอง หรืองานที่ระบุตัวบุคคล และ 5) งานอื่นที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ โดยมีลักษณะของการมอบอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช : 2546)

1. เป็นการโอนหรือให้อำนาจหน้าที่ หรือผลักอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน แทนไม่ใช่เป็นการให้อำนาจเด็ดขาดไปเลย แต่เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบที่จะ ปฏิบัติงานผู้มอบอำนาจ มีสิทธิจะเรียก หรือถอนคืนได้ การให้อำนาจหรือโอนอำนาจหน้าที่เป็น การชั่วคราวระยะเวลาหน้าที่พอเหมาะที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จไปได้เท่านั้น ไม่ใช่ให้ ถาวรตลอดไป

2. ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดอำนาจ มีภาระความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำตาม ส่วนที่ได้รับมอบหมาย

3. อำนาจหน้าที่รับมอบจะมีลักษณะลดหลั่นตามลำดับสายการบังคับบัญชา

4. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้ต้องได้สัดส่วนสมดุลกัน

5. เมื่อมอบอำนาจหน้าที่แล้วผู้มอบยังต้องรับผิดชอบในผลงานความผิดพลาด เสียหายที่อาจเกิดขึ้น

ในการมอบอำนาจ (Empowerment) นอกจากจะต้องคำนึงถึงตัวผู้รับมอบอำนาจและ ลักษณะงานที่ควรจะมีมอบๆ แล้วยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับการใช้อำนาจให้อิทธิพลต่อผู้อื่นเสียก่อน จึงจะทำให้การมอบอำนาจได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่โดยกลยุทธ์ในการใช้อำนาจให้มีอิทธิพลต่อ ผู้อื่นดังต่อไปนี้ คือ (ฮาร์เธอร์ฮาร์, เฟลด์เปิลและเรียบเรียงโดย สุรนันทา วัฒนาคงทอง : 2542)

1. กลยุทธ์ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งด้านทหาร จะเป็นการออก คำสั่ง แต่ด้านพลเรือนมักจะเป็นการขอร้อง หรือการเสนอแนะ ทั้งนี้เพื่อให้งานเสร็จสิ้นไป

2. กลยุทธ์การผลักดัน หรือ "PUSH" STRATEGIES โดยใช้วิธีการข่มขู่ ซึ่งจะมีย อิทธิพลมากขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่และทรัพยากร ที่มีความสามารถควบคุมได้ การใช้กลยุทธ์ แบบนี้ถ้าใช้พร่ำเพรื่อไปจะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความกลัวและความไม่ไว้วางใจกัน ซึ่งจะ นำไปสู่การไม่เชื่อฟังการทำงานที่ไม่ได้ผล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรได้

3. กลยุทธ์การให้รางวัล หรือ "PULL" OR "REWARD" STRATEGIES เป็นการ สร้างอิทธิพลโดยการให้รางวัลในลักษณะต่าง ๆ เช่น เป็นวัตถุสิ่งของ เป็นคำชมเชย เป็นการยอมรับ ความสำเร็จหรือการให้กำลังใจเหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งถ้าปราศจากความเป็นธรรมชาติในการให้แล้วจะ ก่อให้เกิดความอิจฉา ริษยา หรือไม่พอใจซึ่งกันและกัน

4. กลยุทธ์เกลี้ยกล่อม หรือชักชวน หรือ PERSUASION STRATEGIES โดยใช้ เหตุผลทำให้เชื่อถือและปฏิบัติตาม ซึ่งอาจถูกแปลความหมายไปในทางที่คิดว่าเป็นการผลักดัน บังคับ ทดขี่ให้ทำก็ได้ นอกจากนั้นการเกลี้ยกล่อม หรือชักชวน อาจเชื่อมโยงกับการต่อรอง หรือ การให้รางวัลก็ได้

5. กลยุทธ์การเตรียมการ หรือ PREPARATORY STRATEGIES เพื่อการมีอิทธิพลในวันข้างหน้า โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีการช่วยเหลือ โดยหวังว่าจะนำไปสู่การยอมรับอิทธิพลที่จะมีต่อกันในวันข้างหน้า

6. กลยุทธ์การป้องกัน หรือ PREVENTIVE STRATEGIES เป็นการสร้างอิทธิพลโดยใช้วิธีการป้องกันบางอย่าง เช่น ป้องกันการตั้งคำถาม เก็บข้อมูลบางอย่างไว้หรือป้องกันความไม่พอใจไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะต้องทำในลักษณะที่แนบเนียนไม่เปิดเผยโจ่งแจ้งจนเกินไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การมอบอำนาจหน้าที่ หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชาที่ให้กับใต้ผู้บังคับบัญชาทำงานอย่างต่อเนื่อง อำนาจหน้าที่นั้นเป็นอำนาจที่บุคคลได้รับมอบหมายมาโดยถูกต้องตามกฎหมาย

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

การจูงใจ (Motivation) เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกิดจากความต้องการเป็นพลังชักนำที่กระตุ้นให้มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมการทำงานให้มุ่งสู่เป้าหมาย เพื่อให้สนองตอบความต้องการทางด้านร่างกาย หรือจิตใจ ปัจจุบันเห็นได้ชัดว่า ไม่ว่าจะเป็นนักปฏิบัติการหรือนักวิชาการต่างมีค่านิยมต่อคำว่าแรงจูงใจเป็นของตนเอง

#### ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 113-115) ได้มีการพัฒนาทฤษฎีการจูงใจมาจากแนวคิดของ Maslow (1954 : 80) โดยแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจกับสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความไม่พอใจหรือเป็นปัจจัยจูงใจกับปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุนดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivating factors) หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าได้รับการตอบสนองและเพียงพอ ได้แก่

1.1 ลักษณะงานที่ทำ หมายถึงความรู้สึกรู้สึกที่มีต่องาน งานมีความน่าสนใจท้าทายความสามารถ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตื่นตัวมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ และมีความผูกพันกับงาน

1.2 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง ความสำเร็จของงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทุ่มเทกายใจการทำงาน จนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดีผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตัวเองและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานของตนเองต่อไปได้

1.3 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิด

ถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะ  
 แฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้  
 รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีความรับผิดชอบต่องานที่มีความท้าทายความสามารถและมี  
 อำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับโอกาสหรือได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่  
 ตนเองต้องการ ทำให้มีความก้าวหน้าไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น เกิดโอกาสในการศึกษาหาความรู้  
 เพิ่มเติม พัฒนาทักษะของตนเองและความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.6 โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง บุคคลมีโอกาสดำเนินการแต่งตั้ง  
 โยกย้าย หรือได้รับการอบรมเพิ่มทักษะวิชาชีพ

2. ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค่าจูน (Hygiene factors) หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจใน  
 งาน หมายถึง ปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคลที่ทำให้ไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับ มีความเหมาะสม  
 กับงานที่ทำตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน เช่น  
 สวัสดิการ เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง

2.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับ  
 ผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน  
 ได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับ  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงาน  
 ร่วมกัน ได้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อน  
 ร่วมงานไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน ได้  
 มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.5 สถานะทางอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ  
 และศักดิ์ศรี

2.6 นโยบายและการบริหาร หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน การมี  
 ส่วนร่วมในนโยบาย การมอบหมายงานและหน้าที่ การติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการประสานงานและ  
 การปฏิบัติงาน ตลอดจนการแนะนำ ช่วยเหลือ ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

2.7 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียงอากาศ ชั่วโมงการทำงานและจำนวนงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้

2.8 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงาน ในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่ง ห่างไกลครอบครัวทำให้ไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.9 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

2.10 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การให้คำแนะนำ สามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็สถานการณ์ใดรวมถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการจัดการและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานอย่างยุติธรรม

ซึ่งแนวคิดของ Herzberg (1959) ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivating factors) กับปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เนื่องจากมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน ดังนั้นจึงสรุปได้จากทฤษฎีสองปัจจัยว่า เป็นสิ่งที่คนต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงานทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ไม่เกิดความเครียด ทำให้งานมีประสิทธิภาพ เกิดการเปลี่ยนแปลงจิตใจจากการไม่ชอบทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน ได้

#### **ทฤษฎีการจูงใจของ แมกเกรเกอร์ (McGregor)**

ทฤษฎีการจูงใจของ แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 49-52) หรือทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งทฤษฎี X มีทัศนะ ในการมองความเป็นมนุษย์ในแง่ไม่ดีเนื่องจากโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน หากมีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็พยายามหลีกเลี่ยงเพื่อที่จะไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยกับงาน และเมื่อมนุษย์ไม่ชอบทำงาน และวิธีที่จะทำให้มนุษย์ทำงานได้นั้นต้องใช้วิธีบังคับควบคุม ช่มชู้ สั่งการและลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และมนุษย์ส่วนใหญ่ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยหวังความก้าวหน้าความทะเยอทะยานมีน้อยแต่มีความต้องการความมั่นคงปลอดภัยเป็นอย่างยิ่ง

จากแนวคิดที่มองว่ามนุษย์ว่าไม่ดีข้างต้น ทำให้ผู้ที่เชื่อตามแนวคิดของทฤษฎีนี้หากจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไรจึงต้องมีหัวหน้างานคอยควบคุม บังคับบัญชา เนื่องจากมนุษย์มักมีความเกียจคร้านและขาดความรับผิดชอบ ทฤษฎีนี้จึงจะมองมนุษย์ในแง่ลบ เป็นส่วนใหญ่ทฤษฎี Y มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดีซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎี X โดยทฤษฎี Y มองธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่มีความมานะ มีความพยายามทั้งจิตใจและร่างกายไม่รังเกียจการทำงาน และไม่จำเป็นต้องใช้

การควบคุมและบังคับ สามารถทำงานด้วยตนเองในบรรยากาศที่ต้องการอย่างอิสระและผลของงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ดี อีกทั้งเชื่อว่ามนุษย์โดยทั่วไปให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม เป็นคณะและการทำงานมักยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน จะเกิดความรู้สึกพอใจ สนใจ เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่วนรวม มีการเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสมพร้อมต่อการยอมรับในความรับผิดชอบของตน และพร้อมต่อการแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เชื่อว่ามนุษย์มีคุณลักษณะในตัวเอง มีความสามารถทางการคิดความฉลาดการสร้างจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์จะเห็นได้ว่าทฤษฎี Y ของมนุษย์ในแง่จิตจากแนวคิดที่มองมนุษย์ในแง่ที่ดี กล่าวซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน นอกจากนั้นทฤษฎี Y นี้ยังเน้นการพัฒนาตนเองของมนุษย์แต่ละคนมนุษย์มักรู้จักตนเองดีและรู้จักความสามารถของคนที่บังคับบัญชาควรมีความรู้สึกนึกคิดที่ติดต่อพนักงานและควรสร้างสถานการณ์ที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึก รับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายทั้งที่เป็นเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กรทฤษฎีของแมคเกรเกอร์สามารถนำไปประยุกต์ในการทำงานได้โดยลักษณะการทำงานจะแตกต่างกันตามทัศนะของฝ่ายจัดการคือ ทฤษฎี X เหมาะกับองค์กรที่ต้องการจะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเข้มงวดและใช้ปัจจัยพื้นฐานทางวัตถุ เช่น เงินค่าจ้าง เพื่อจูงใจพนักงาน ส่วนทฤษฎี Y เหมาะกับองค์กรที่ต้องการให้อิสระแก่พนักงานในการทำงาน ให้ความไว้วางใจให้พนักงาน ผลักดันให้พนักงานรู้สึกว่าคุณสามารถปฏิบัติงานได้โดยใช้ความสามารถของคุณได้เต็มที่โดยไม่ถูกควบคุมบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดเป็นการใช้ปัจจัยทางด้านจิตใจเป็นสิ่งจูงใจพนักงาน

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

บราวน์ (Brown . 1980 : 122-113) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึงความคิดซึ่งเป็นแรงขับอยู่ภายในซึ่งประกอบด้วยอารมณ์ความปรารถนา จึงเป็นสาเหตุให้คนแสดงออกมาเป็นปริมาณมากหรือน้อยไม่เท่ากัน

สมยศ นาวิการ (2540 : 359) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการบริหารงานมาก เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานให้ประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยบุคคลอื่น คนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึกของคนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ จึงถือได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้บริหารเสมอ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546 : 185) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ ความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อตอบสนองความต้องการของ

พนักงานผู้นั้นด้วยการตั้งใจในองค์การจึงมีผลมากทั้งผลงานที่ให้กับองค์การ ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนด้วย

เรื่องฉนิษย์ แก้วพรหม (2548 : 11) กล่าวว่า การตั้งใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้าให้เกิดอินทรีย์เพิ่มพูนความสามารถ ความพยายามหรือพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในให้เกิดการกระทำหรือทุ่มเทในงานที่ทำเพื่อให้บรรลุความปรารถนา

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานหมายถึง สิ่งใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้น ให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมมีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการ ใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญ คือ ความต้องการ

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น คือ บุคลากร จากแนวคิดที่ว่าแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ ทักษะ จุดเด่น จุดด้อยที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นแนวคิดที่สำคัญของการบริหารจัดการองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จผู้บริหารควรตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นเกิดจากความรู้ความสามารถของสมาชิกที่แตกต่างกัน นำมารวมมือรวมพลัง ความสามารถมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในองค์กร เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นพลังที่เข้มแข็งขององค์กร สมาชิกทีมจะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการแสดงความสามารถในการทำงาน รู้สึกว่าตนมีคุณค่ามีความสำคัญต่อการทำงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม และผลงาน ทุกคนจะเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2549 : 2) การทำงานในปัจจุบัน เราไม่อาจอยู่คนเดียวได้ เราจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่นด้วยเหตุ ความรู้ ความสามารถของคนเราแต่ละคนมีจำกัด เมื่อมาสู่ถึงการ ทำงานเช่นกัน เราอาจเก่งในบางเรื่อง และเราอาจจะอ่อนในบางเรื่อง ด้วยเหตุนี้เอง การทำงานเป็นทีม จึงมีความสำคัญในทุกหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม กลายมาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

#### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์การต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ใน “ทีม” เดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจให้



ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กร และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson. 2003 : 11) กล่าวว่า ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

روبบินส์ (Robbins. 2007 : 258) กล่าวว่า ทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงาน ไม่ใช่เป็นผลสำเร็จของผู้ใดผู้หนึ่ง

ชาลซัย อาจินสมาจาร (2548 : 10) กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้จุดมุ่งหมายสัมฤทธิ์ผล ทีมไม่ใช่การรวมตัวกันทางสังคม ที่คนพบปะกันเพื่อความสนุกสนาน ไม่ใช่กลุ่มคนที่มานั่งฟังรายงาน สมาชิกรัฐสภาที่ไม่ใช่ทีม เพราะสมาชิกกลุ่มไม่ได้มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ไพโรจน์ บาลัน (2551 : 18) กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มคนที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกันหรือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน หรือกลุ่มคนที่ทำงานคล้ายคลึงกัน หรือกลุ่มคนที่ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

ส่วนการทำงานเป็นทีมโกยอล (Goyal. 1993 : 232) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึงการประสานกัน โดยการร่วมมือร่วมใจกันของกลุ่มซึ่งสมาชิกมีความรับผิดชอบ และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

แคทเซนบาคและสมิธ (Katzenbach & Smith. 1993 : 45) กล่าวว่า ทีมคือคนจำนวนไม่มากนักที่พร้อมด้วยทักษะที่เติมเต็มซึ่งกันและกันให้สมบูรณ์ มีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่พวกเขายึดถือและมีความรับผิดชอบร่วมกัน

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock & Francis. 1994 : 1) กล่าวว่า ทีมคือ กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน ที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน แต่ละคนมุ่งสู่ความสำเร็จ มีการทำงานร่วมกัน มีการแบ่งปันความรับผิดชอบและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจแต่ละคนอย่างเต็มที่

ชังก์ (Shonk. 1997 : 1) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม คือ การทำงานที่ต้องมีเป้าหมายร่วมกัน และมีการพึ่งพาอาศัยกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยความเต็มใจ เพื่อนร่วมทีมจะต้องมีความต้องการที่จะผลักดันไปสู่ความสำเร็จของทีมร่วมกัน โดยที่ Shonk มีการเน้นถึงปฏิสัมพันธ์ของบุคคลภายในทีมเพิ่มมากขึ้น

เชอเมอฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schemerhorn, Hunt & Osborn. 2003 : 194) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (Team work) หมายถึง สมาชิกในทีมงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จาก ทักษะที่มี เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

สเปคเตอร์ (Spector. 2006 : 310) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม (Team work) ว่า เป็นประเภทหนึ่งของการทำงานเป็นกลุ่ม (Group work) ทีมงานทุกทีมงานจัดเป็นกลุ่มทำงาน แต่ กลุ่มทำงานทุกกลุ่มมิใช่ทีมงานเสมอไป ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มนั้นเป็นการทำงานของ บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อการทำงานโดยมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีเป้าหมายร่วมกันซึ่งจะมี ลักษณะการทำงานได้หลายแบบ งานของแต่ละคนอาจไม่ขึ้นตรงกับงานของอีกคนหนึ่งหรือ อาจไม่ต้องประสานกัน อาจต่างคนต่างทำและเมื่อแต่ละฝ่ายเสร็จงานของตนแล้วก็จะได้งานรวม ตามเป้าหมาย แต่ถ้าเมื่อใดเป็นการทำงานเป็นทีมจะมีการประสานกัน งานของคนหนึ่งมีผลต่องาน ของคนอื่นในกลุ่ม แต่ละคนมีบทบาทเฉพาะของตน และทุกคนมีเป้าหมายอยู่ที่จุดเดียว

ทิสนา แชมมณี (2545 : 10) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้า มาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

วราภา ชัยเลิศวิมลกุล (2545 : 14) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มของ บุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัว เท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

เล็ก สมบัติ (2545 : 9) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึงการรวมตัวของ บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้โดยร่วมคิดร่วม ตัดสินใจร่วมปฏิบัติและพึ่งพาอาศัยกันและให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

วราภรณ์ ตระกูลสฤษฎ์ (2549 : 7) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึงการที่ บุคคลมารวมกลุ่มกัน เพื่อร่วมมือกันในการกระทำให้สิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยมีการ ร่วมมือกันประสานงานกัน มุ่งดึงศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการ ดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

สมชาติ กิจขรรจง และจิรชา ใจเปี่ยม (2552 : 56) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึงการ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ของงานและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ มีการประสานงานกัน ร่วมมือ สามัคคีมี เป้าหมายร่วมกัน และเชื่อใจกัน

ธีระ รุณเจริญ (2550 : 203) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เขามาร่วม กันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภายในกลุ่มต้องแบ่งหน้าที่ความ รับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน คนที่มาร่วมกันนั้นต้องมีความรู้ ความสามารถ

มีขวัญกำลังใจในการทำงาน จึงจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึงบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมมือกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันด้วยทักษะที่เติมเต็มซึ่งกันและกันอย่างเต็มใจ มีการประสานความร่วมมือ ร่วมใจอย่างใกล้ชิด มีความผูกพันกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงานร่วมกันตามเป้าหมาย

### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จมีนักวิชาการ ได้ให้แนวคิดและให้ความสำคัญไว้ ดังนี้

วิลลาพร มาพบสุข (2543 : 314) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อบุคคลและองค์กรดังนี้

1. เกิดความสามัคคีและความไว้น้ำใจกันระหว่างสมาชิกในทีมงานและช่วยเหลือกันทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน อีกทั้งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีด้วย
2. ทีมงานจะก่อกำเนิดงานเล็ก ๆ ไปสู่งานใหญ่และงานใหญ่จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
3. สมาชิกทุกคนมีโอกาสปรึกษาหารือกันเพื่อสร้างมาตรฐานของงาน ในขณะที่เดียวกันสามารถพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กับความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของทีม
4. มาตรฐานการทำงานที่ดีของทีมงานทีมหนึ่งในองค์กรจะมีผลดีต่อการกำหนดมาตรฐานงานแก่ทีมงานในหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรเดียวกัน ซึ่งทำให้มาตรฐานการทำงานของภาพรวมทั้งองค์กรดีไปด้วย
5. ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโต มีมาตรฐานที่ดีมีบรรยากาศในการทำงานดีสมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รักใคร่ชอบพอกัน และไม่มี ความขัดแย้งกันในการทำงานและรู้บทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตน ซึ่งส่งผลที่ดีต่อทั้งองค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 405) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับทีมงานไว้ว่า แนวคิดเรื่องทีมงานเป็นแนวคิดที่สำคัญที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดงานใหม่ขององค์กร ในปัจจุบันบริษัทและองค์กรต่างยอมรับว่าการทำงานเป็นทีมเป็นวิธีที่เหมาะสม สามารถใช้ได้วิธีหนึ่ง ที่จะช่วยสร้างคุณภาพขององค์กรให้สูงได้

แมคเกรเกอร์ (สุนันทา เลานันท์. 2544 : 39 ; อ้างอิงจาก McGregor. 1990 : The Human Side for Enterprise. P. 19-21) ได้กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. บรรยากาศการทำงานของทีมไม่ตึงเครียด มีความสะดวกสบาย
2. สมาชิกมีความเข้าใจและยอมรับภารกิจของทีม

3. สมาชิกแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน และต่างก็ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน

4. สมาชิกได้มีโอกาสแสดงออกและใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตนเพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีม

5. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับเฉพาะเรื่องงาน ไม่ได้เอาเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง

6. ทีมงานมีความตระหนกอยู่เสมอเกี่ยวกับภารกิจของทีมงาน

7. การตัดสินใจของกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่ได้ฉันทานุมัติจากทุกฝ่ายไม่ได้ตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่

8. เมื่อมีการมอบหมายงานให้สมาชิก สมาชิกจะได้รับการชี้แจงเพื่อปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจนและยอมรับภารกิจเหล่านั้นด้วยความเต็มใจ

9. บรรดาสมาชิกในกลุ่มยอมรับเหตุผลของกันและกัน

10. การวิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผย มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน

11. กลุ่มมีอิสรภาพในการทำงานของตนเอง จะมีการตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ ว่าจะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ทิสนา แคมมณี (2545 : 11-13) ได้อธิบายความสำคัญของการร่วมกันทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. มนุษย์เรามีข้อจำกัดในการทำงาน ดังนั้นงานใดที่ใหญ่หรือสลับซับซ้อน ทำคนเดียวคงไม่สำเร็จจึงต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม

2. มนุษย์ทุกคนมีข้อแตกต่างกันในเรื่องของความคิด สติปัญญา หากงานใดได้มีการช่วยกันคิด ช่วยกันระดมสมอง ก็จะทำให้การทำงานรอบคอบขึ้น

3. ตามธรรมชาติของมนุษย์ชอบที่จะทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงเป็นการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์

4. การทำงานในปัจจุบันต้องใช้ความร่วมมือในการทำงานขององค์กรทุกระดับชั้นหากไม่มีทักษะในการทำงานเป็นทีมก็จะทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร

5. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จะให้ผลดีกว่าและผลงานที่มากกว่าการทำงานคนเดียว

6. การทำงานร่วมกันทำให้แต่ละบุคคลได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีม ทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง

ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ และคนอื่น ๆ (2545 : 16-17)กล่าวถึงความสำคัญที่ทำให้คนมารวมตัวกันทำงาน ไว้ว่า

1. การทำงานร่วมกันทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และหลากหลาย โดยทีมงานจะร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ และหาทางในการแก้ปัญหาโดยมองออกไปนอกกรอบ ซึ่งจะช่วยให้เกิดนวัตกรรมในการทำงาน

2. ผลงานของทีมงานจะสูงกว่าการที่สมาชิกแยกกันทำงาน

3. การสื่อสารจะทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและยอมรับกัน เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน สมาชิกก็จะร่วมแรงร่วมใจแก้ปัญหาและอุปสรรคไปด้วยกัน

4. เมื่อสมาชิกรู้จักผูกพันสนิทสนมกัน ก็จะทำให้การสนับสนุนทางจิตใจและสังคมต่อกันทั้งปัญหาด้านการงาน และวิกฤตส่วนตัว

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรือนรู้ (2548 : 125) กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมด้วยเหตุผลที่ว่า

1. ทีมงานเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ซึ่งนำมาสู่การเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในทีม ทำให้เกิดผลรวมที่มากกว่าการรวมทางคณิตศาสตร์ (Synergy Effect)

2. ทีมงานเป็นเวทีการประสานงาน การช่วยเหลือเมื่อลงมือปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2549 : 8) มีแนวคิดในความสำคัญของการรวมตัวกัน เพื่อทำงานเป็นทีมด้วยกันนั้น เป็นเพราะความเชื่อที่ว่า มนุษย์แต่ละคนมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้งทั้งความรู้ความสามารถและศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัดจึงจำเป็นต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดีจุดเด่น ความรู้และความสามารถที่แตกต่างกัน ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมารวมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม หรืออาจกล่าวสรุปสาระสำคัญของการทำงานเป็นทีม ได้ว่า

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา

2. เพื่อผลประโยชน์ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม

3. เพื่อความรู้ที่ปลอดภัยและมั่นคง

4. เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจด้าน ใฝ่สัมพันธ์ ความปลอดภัย การยกย่องนับถือ และความต้องการพัฒนาตนเอง

สมชาติ กิจยรรยง และจิรัช ใจเปี่ยม (2552 : 57) ให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า

1. งานบางชนิดไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียวได้

2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนต้องมีการระดมกำลังคน จึงจะเสร็จได้ทันเวลา

3. เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากหลายฝ่าย

4. งานบางชนิดเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ
5. เป็นงานที่ต้องการความริเริ่มสร้างสรรค์
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์การต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง ทำให้การทำงานใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนขององค์การเกิดความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและเสร็จทันกำหนดเวลาทั้งนี้ด้วยความร่วมมือของบุคลากรที่มีความแตกต่างทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่ได้มาทำงานร่วมกันแล้วทำให้เกิดแนวคิด นวัตกรรมใหม่งานมีคุณภาพมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานคนเดียว บุคลากรในองค์การรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานเกิดความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อทีมงานก่อให้เกิดความสำเร็จสูงสุดต่องานและองค์การ

### แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบและรูปแบบการพัฒนาในรูปแบบในด้านความหมายของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ การตรวจสอบรูปแบบ และการพัฒนา รูปแบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ความหมายของรูปแบบ

มีนักการศึกษาและหลักฐานทางด้านวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบสรุปได้ดังนี้ ราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 965) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง รูปที่กำหนดขึ้นเป็นหลักหรือเป็นแนวซึ่งเป็นที่ยอมรับแสดงว่าเป็นสิ่งนั้น ๆ เช่น รูปแบบบ้าน รูปปลา รูปใบไม้ รูปแบบผู้หญิง รูปแบบวัด และรูปแบบเปิด เป็นต้น

ทิสนา แชมมณี (2545 : 218) กล่าวว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

เสริมศักดิ์ นิลวิสัย (2549 : 12) ได้สรุปความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง หลักการหรือแนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นระบบย่อย หรือระบบหลักเข้าด้วยกัน โดยแสดงให้เห็นเป็นภาพหรือข้อความอย่างง่าย ๆ เกี่ยวกับลำดับขั้นตอนการปฏิบัติเชิงแผนผังเพื่อใช้อธิบายแนวทางในการปฏิบัติในเรื่องหนึ่ง ๆ

ปาหนัน กนกวงศ์นุวัฒน์ (2551 : 18) ได้สรุปว่ารูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ภาพจำลองของสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับ

ซับซ้อนมากและมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ เช่น แบบจำลองหอดูดาวแห่งชาติ แบบจำลองยานอวกาศ เป็นต้น

อภิศิทธิ กฤษเจริญ (2551 : 84) ได้สรุปรูปแบบหมายถึงสิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

ปาริชาติ ชมชื่น (2555 : 10) ได้สรุปความหมายของรูปแบบ คือ เป็นแบบจำลองใช้เป็นตัวแทน เป็นชุดปัจจัยหรือร่วแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นหลักการ แนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ให้เป็นภาพ หรือข้อความอย่างง่ายเกี่ยวกับการลำดับขั้นตอนการปฏิบัติเชิงแผนผัง หรือทำเลียนแบบเพื่อสร้างสัญลักษณ์ ที่แท้จริงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นรูปธรรม และเป็นระบบ

กูด (Good. 1973 : 79) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบ (Model) ไว้ 4 ประการ คือ

- 1) รูปแบบ คือ แบบอย่างของสิ่งหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางการสร้างหรือทำซ้ำ
- 2) รูปแบบ คือ ตัวอย่างที่ทำให้เกิดการเลียนแบบ
- 3) รูปแบบ คือ แผนภูมิที่ใช้เป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ใช้เป็นหลักการ หรือแนวคิด และ
- 4) รูปแบบ คือ ชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน หรือเป็นองค์ประกอบที่สามารถรวมตัวกันและเขียนเป็นหลักการ

วิลเลอร์ (Willer. 1977 : 15) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ด้วยวิธีของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยาม

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman. 1982 : 70) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นสิ่งที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้น ๆ ว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

โทซี และคาร์โรลล์ (Tosi & Carroll. 1982 : 163) กล่าวว่าแบบจำลองเป็นนามธรรมของของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะมีตั้งแต่แบบจำลองอย่างง่ายไปจนถึงแบบจำลองที่มีความซับซ้อนมาก ๆ มีทั้งแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical model) เช่น แบบจำลองหอดูดาวแบบจำลองเครื่องบินขับไล่เอฟ 16 เป็นต้น และแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ

สโตนเนอร์ และแวงเคิล (Stoner & Wankel. 1986 : 12) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

คีฟส์ (Keeves. 1988 : 559) ได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบสรุปได้ว่ารูปแบบหมายถึงสิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกันเพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะนอกจากนั้นยังได้กล่าวว่ารูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative relationship) 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกตซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบบนพื้นฐานของข้อมูลได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังศึกษาดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง เป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่างซึ่งเป็นการสร้างและพัฒนาขึ้นอย่างมีระบบ แบบแผนเพื่อแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของกระบวนการที่แสดงหรืออธิบายอย่างชัดเจนเป็นขั้นตอน ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

### ประเภทของรูปแบบ

การแบ่งประเภทของรูปแบบสามารถแบ่งได้หลายลักษณะแตกต่างกันออกไป ดังนี้  
 เตรี ชัด แซ้ม (2538 : 7) สรุปจากความเห็นของนักวิชาการหลายท่านว่ารูปแบบสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. แบบจำลองหรือรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) แบ่งออกเป็น
  - 1.1 แบบจำลองของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น แบบจำลองเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อม
  - 1.2 แบบจำลองสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เช่น แบบจำลองที่ออกไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้าต้องสร้างแบบจำลองเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วผลิตสินค้าตามแบบจำลองนั้น
2. แบบจำลองหรือรูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual model) แบ่งออกเป็น



2.1 แบบจำลองเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model for) คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎีเพื่ออธิบายปรากฏการณ์บางอย่าง เช่น แบบจำลองการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 แบบจำลองเชิงแนวคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model) คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติเพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

ทิสนา แคมมณี (2548 : 220-221) แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 5 รูปแบบ ได้แก่

1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบเป็นรูปแบบที่แสดงความคิดออกมาเปรียบเทียบระหว่างองค์ประกอบของรูปแบบกับองค์ประกอบที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดปัญหาที่กำลังศึกษาอยู่ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ 2) รูปแบบเชิงภาษาเป็นรูปแบบที่แสดงความคิดออกมาผ่านทางภาษาพูด เขียน รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์ 3) รูปแบบเชิงแผนผัง เป็นรูปแบบที่แสดงความคิดเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับโลกของความเป็นจริงผ่านทางแผนผัง แผนภาพ ไดอะแกรม กราฟ เป็นต้น 4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์เป็นรูปแบบที่แสดงความคิดผ่านออกทางสูตรคณิตศาสตร์ หรือสมการ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากใช้รูปแบบเชิงภาษา 5) รูปแบบเชิงสาเหตุเป็นรูปแบบที่แสดงความคิดผ่านออกทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์ ปัญหาใด ๆ รูปแบบลักษณะนี้ ใช้กันมากด้านศึกษาศาสตร์

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550 : 46) แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1) รูปแบบเชิงบรรยาย เป็นการนำเสนอโดยใช้คำบรรยายระบุถึง หลักการ หรือตัวแปร และมีคำอธิบายถึงปรากฏการณ์ด้วยคำบรรยายความสัมพันธ์ระหว่าง แนวคิด หลักการ หรือตัวแปร เหล่านั้น 2) รูปแบบเชิงรูปภาพ เป็นการนำเสนอโดยใช้รูปภาพ หรือสัญลักษณ์จำลอง แสดงถึง แนวคิด หลักการ หรือตัวแปร และลากเส้นโยงความสัมพันธ์ระหว่าง แนวคิด หลักการ หรือตัวแปร เหล่านั้น 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นการนำเสนอโดยใช้สัญลักษณ์แทนแนวคิด หลักการหรือตัวแปร และใช้ฟังก์ชันคณิตศาสตร์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง แนวคิด หลักการ หรือตัวแปร เหล่านั้น

คัมภีร์ สุดแท้ (2553 : 11) ได้สรุปเกี่ยวกับประเภทรูปแบบไว้ว่า เป็นการแบ่งประเภทรูปแบบหรือแบบจำลองนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการสร้างและสร้างขึ้นจากแนวคิดของทฤษฎี

ปาริชาติ ชมชื่น (2555 : 10) ได้สรุปจากลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบพบว่า แบ่งตามวัตถุประสงค์การใช้ของผู้ที่ต้องการนำรูปแบบไปใช้ และสร้างจากแนวคิดทฤษฎีที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982 : 141) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญท่านหนึ่ง ได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจไว้อีกแนวหนึ่งซึ่งเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบโดยแบ่งประเภทของรูปแบบ ด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่าลักษณะอย่างไร เช่น Concentric zone model และ Social area analysis model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรนั้นเป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่างๆ เช่น Residential segregation model และ Group location model เป็นต้น

คีฟส์ (Keeves, 1988 : 565) แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เอาไว้ 4 ประเภท คือ รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้า และปล่อยน้ำออกจากถังนักเรียนที่เข้าระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น รูปแบบเชิงภาษา (Semantic model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) เป็นรูปแบบประเภทที่นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วยรูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่าการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) และหลักการสร้างรูปแบบเชิงภาษาโดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น รูปแบบการด้อยโอกาสมาตรฐาน (Standard deprivation model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์กันระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

สมิท และคณะ (Smith et al. 1980 : 461) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็นดังนี้

- 1) รูปแบบเชิงกายภาพ ได้แก่ รูปแบบคล้ายของจริงมีลักษณะของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้าน ตัดเสื้อผ้า
  - 2) รูปแบบเสมือนจริง มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมี ในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกบิน
- รูปแบบชนิดนี้ ใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก รูปแบบประเภทที่สามเป็นรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ ได้แก่ รูปแบบข้อความ หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ รูปแบบประเภทนี้ พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายพฤติกรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

กล่าวสรุปได้ว่าการแบ่งประเภทหรือจำแนกประเภทของรูปแบบหรือแบบจำลองนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการสร้างและสร้างขึ้นจากแนวคิดของทฤษฎี

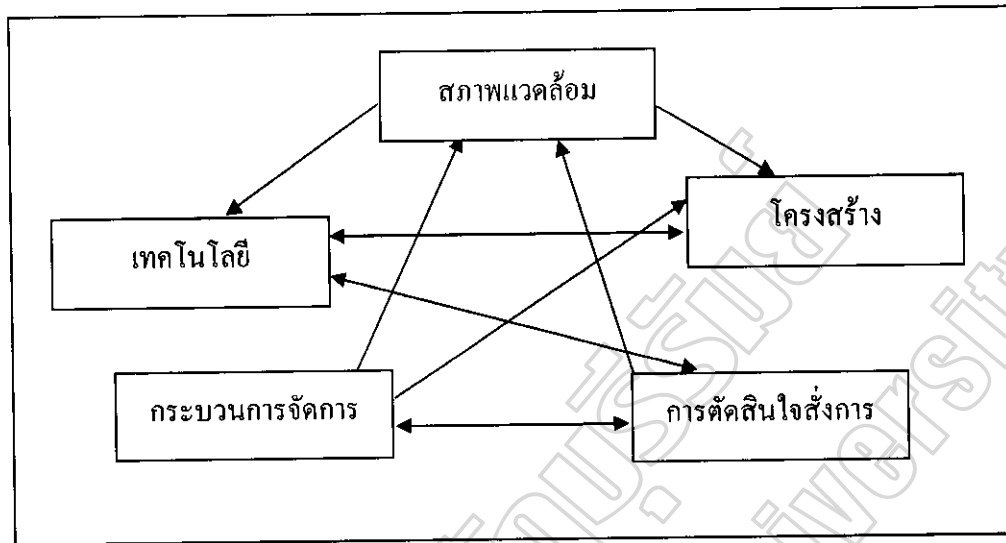
### องค์ประกอบของรูปแบบ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548 : 80) กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหาร และแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์กรนั้น ๆ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานการเงิน และการบริหารงานวิชาการ เป็นต้น

ปาริชาติ ชมชื่น (2555 : 11) สรุปองค์ประกอบรูปแบบของงานว่าควรมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ มีวัตถุประสงค์ของรูปแบบ มีทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ มีระบบงานและกลไกของรูปแบบ วิธีดำเนินงานของรูปแบบ และมีแนวการประเมินรูปแบบ โดยมีคำอธิบายศัพท์เฉพาะประกอบรูปแบบ พร้อมมีการระบุเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้การจัดทำคู่มือการใช้รูปแบบ โดยนำสาระขององค์ประกอบบรรจุไว้อย่างสมบูรณ์เอื้อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้ได้เป็นอย่างดี

บาร์โด และฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982 : 70) ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุารูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้นๆรูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิดเป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิตและ 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980 : 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (Systems approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency approach) และองค์ประกอบโดยรูปแบบประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision making) รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์กรและการบริหารของบราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980 : 17) มีลักษณะดังแผนภูมิ



ภาพประกอบ 2.5 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (System / contingency)

ที่มา: บราวน์และ โคเบิร์ก (Brown and Moborg. 1980 : 17)

อิวานเซวิช และคณะ (Ivancevich et al. 1989 : 16) เสนอรูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด (Open system) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนคือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) ผลผลิต (Output) และ 4) ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม (Environment feedback) การพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งไปผ่านกระบวนการ ซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็นระบบเปิด

คีฟส์ (Keeves. 1997 : 386-387 ; อ้างถึงในทิตสนา แคมมณี. 2545 : 218) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนายผล (Prediction) ที่ตามมาซึ่งสามารถทดสอบได้ โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งสามารถไปสร้างเครื่องมือเพื่อพิสูจน์ทดสอบได้ 2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นได้ 3) รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการ สืบเสาะความรู้ 4) รูปแบบ

ควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative relationships)

กล่าวสรุปได้ว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ควรมียอดประกอบหลัก คือ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ วิธีดำเนินงานของรูปแบบ มีหลักการและทฤษฎี มีการอธิบายศัพท์เฉพาะชัดเจน ระบุการนำรูปแบบไปใช้โดยมีสาระขององค์ประกอบที่สมบูรณ์นำไปสู่การทำนายผลที่ตามมาซึ่งสามารถทดสอบได้และเอื้อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษาและนำรูปแบบไปใช้เป็นอย่างดี

### การตรวจสอบรูปแบบ

อุทุมพร จามรมาน (2541 : 23) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ 1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ความเกี่ยวข้องและเหตุผลระหว่างตัวแปรและ 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้

ไอสเนอร์ (Eisner, 1976 :192-193) กล่าวว่า การตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่า การรับรู้ที่เท่ากันนั้น เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้และได้เสนอแนวคิดการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

#### 1. การประเมิน โดยแนวทางนี้มีได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based model) การตอบสนองปัญหา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือกระบวนการการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจารณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

#### 2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้อง

อาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรม และมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ขอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงวุฒิตามอรรถาธิบาย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

กีฟส์ (Keeves, 1988 : 67) กล่าวว่า หลักการเพื่อการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น
3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผล
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

กล่าวสรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ และเชิงปริมาณ โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบและสามารถใช้วิธีตรวจสอบความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษานำรูปแบบไปใช้โดยตรงและตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้รูปแบบที่มีความเหมาะสมควรเผยแพร่ต่อการนำไปใช้จริงในสถานศึกษาต่อไป

#### การพัฒนาารูปแบบ

นักวิชาการทางการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบหรือแบบจำลองไว้ ดังนี้

บุญชม ศรีสะอาด (2533 : 104-106) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนาารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของรูปแบบในส่วนของการพัฒนาารูปแบบนี้ ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักพบในการทำวิทยานิพนธ์แล้ว นำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่สองคือการนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลของรูปแบบ

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548 : 92-93) การพัฒนาารูปแบบมีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องในการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2549 : 88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนารูปแบบ ดังนี้

1. ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ
2. สร้างรูปแบบ โดยการจัดทำร่างรูปแบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ปรับปรุงรูปแบบ จัดทำคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ ประเมินความเหมาะสมของกลุ่ม
3. ทดลองใช้
4. ประเมินผลการใช้รูปแบบ

เพชริน สงค์ประเสริฐ (2550 : 114-116) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนารูปแบบ ดังนี้

1. ศึกษาองค์ประกอบการบริหารงานวิชาการ
2. สร้างรูปแบบโดยการจัดทำร่างรูปแบบ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ปรับปรุงรูปแบบ จัดทำคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ ประเมินความเหมาะสมของกลุ่ม

3. ทดลองใช้รูปแบบ

4. ประเมินผลการใช้รูปแบบ

ปาริชาติ ชมชื่น (2555 : 13) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบที่สัมพันธ์กันจากรอบแนวคิดพื้นฐานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลจากการใช้รูปแบบ ซึ่งไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าต้องสร้างอย่างไร และมีการตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้นนั้น ซึ่งสรุปขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบได้ว่า เริ่มจากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ สร้างรูปแบบและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ จัดทำคู่มือเพื่อนำรูปแบบไปทดลองใช้ และประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ

วิลเลอร์ (Willer. 1985 : 85) สรุปแนวคิดในการพัฒนารูปแบบได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เข้มข้น (Intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบตามแบบหลักการที่กำหนดขึ้น แล้วนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

คีฟส์ (Keeves. 1988 : 560) กล่าวว่า หลักการในการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ รูปแบบมีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดาแต่ความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดามีประโยชน์ช่วงต้นของการพัฒนา ประการที่สองรูปแบบใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่ตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ ประการที่สามรูปแบบชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และรูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และสร้างตัวแปรในลักษณะใหม่ด้วย

กล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบเริ่มการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบหรือกรอบงานที่จะสร้างและพัฒนารูปแบบ สร้างรูปแบบโดยการจัดทำร่างรูปแบบ ตรวจสอบรูปแบบ ปรับปรุงรูปแบบ จัดทำคู่มือการดำเนินการตามรูปแบบ ประเมินความเหมาะสมของกลุ่ม ทดลองใช้รูปแบบ และประเมินผลการใช้ของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ ในการพยากรณ์ผลที่ตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลเชิงประจักษ์ได้



## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

### แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการหลายท่าน จึงได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เด่น ชะเนติขัง (2533 : 52) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่าการบริหาร มีลักษณะเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะกล่าวคือการบริหารจัดการเป็นศาสตร์สาขาหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปเพราะมีองค์ประกอบของความรู้ (Knowledge) มีหลักการ (Principle) และทฤษฎี (Theory) ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เป็นศาสตร์ทางสังคมซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยาและรัฐศาสตร์ส่วนในทางปฏิบัติมันจะขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะนำความรู้หลักการและทฤษฎีไปปรับหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นเรื่องศิลปะดังนั้นนักบริหารที่เก่งต้องมีศาสตร์และศิลปะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการบริหารเพื่อบริหาร จัดการองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปี ค.ศ. 1916 ฟาโยล (Fayol, 1916 ; อ้างถึงใน คำรงค์ วัฒนา. 2545 : 9) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องการจัดการและจัดพิมพ์เป็น หนังสือชื่อ Administration industriellect generable เป็นภาษาฝรั่งเศส โดย ฟาโยล เห็นว่า หลักในการจัดการ นั้นควรยึดหยุ่นและสามารถปรับไปตามตัวแปรต่าง ๆ เขาได้กำหนดหลักการสำหรับ ผู้บริหารไว้ 14 ประการ คือ

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) เป็นการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ
2. อำนาจสั่งการ (Authority) เป็นอำนาจสั่งการซึ่งเป็นอำนาจอันชอบธรรมของบรรดา ผู้ที่มีตำแหน่งเพื่อสามารถที่จะออกคำสั่งในการทำงานได้ โดยผู้ออกคำสั่งต้องมีความรับผิดชอบต่อกำสั่งในการทำงานได้
3. ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นระเบียบวินัยที่คนในองค์กรต้องเคารพและยอมรับเพื่อสร้างสถานภาพงานที่เป็นระเบียบและเรียบร้อย
4. หลักการ “สั่งการโดยคน ๆ เดียว” (Unity of command) เป็นหลักการ ซึ่งศูนย์กลางในชื่อของหลัก “เอกภาพในการบังคับบัญชา” ลูกน้องจะต้องฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานก็จะต้องรายงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง
5. การมีทิศทาง (Unity of direction) คือ การมีทิศทาง หรือเป้าหมายเดียวกัน โดยแต่ละกลุ่มงานย่อย (กอง, แผนก, ฝ่าย) ในองค์กรที่มีกิจกรรมแตกย่อยออกมา

6. ประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of interests to the general interests) เป็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว

7. หลักการตอบแทน (Remuneration) เป็นหลักการตอบแทนการทำงาน ซึ่งถือเป็นแนวทางที่คนงานจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม

8. หลักการรวมอำนาจ (Centralization) เป็นหลักการรวมอำนาจ หมายถึง ระดับมากน้อยที่ผู้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ ซึ่ง ฟาโยล (Fayol) เห็นว่า การใช้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจควรกระทำที่สายการบังคับบัญชาในระดับสูงที่สุดที่เป็นไปได้ในสถานการณ์นั้น ๆ

9. การมีสายการบังคับบัญชา (Scalar chain) เป็นการมีสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นเสมือนห่วงโซ่หรือเส้นทางของคำสั่งและติดต่อสื่อสารใด ๆ ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องในแต่ละสายงานภายใต้โครงสร้างของแต่ละองค์การ

10. การจัดระเบียบ (Order) เป็นการจัดระเบียบหรือการจัดให้คนตลอดจนวัตถุสิ่งของได้ อยู่ในที่ที่ควรอยู่ นั่นคือใช้คนให้เหมาะกับงาน จัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ และมีระเบียบเกี่ยวกับงานพัสดุ

11. ความเที่ยงธรรม (Equity) เป็นความเที่ยงธรรมที่ ฟาโยล (Fayol) กล่าวถึงหลัก ข้อนี้ว่า นักบริหารควรมีทั้งความยุติธรรม (Justice) และความโอบอ้อมอารี (kindliness)

12. หลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกร (Stability of tenure of personnel Fayol) เป็นหลักความมั่นคงในตำแหน่งงานของบุคคลกร เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนบุคลากรพัฒนานักบริหาร

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความคิดริเริ่ม หมายถึง พลังที่จะคิดให้เกิดแผนงานแล้วทำต่อไปจนสำเร็จ จะเกิดได้ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการจูงใจ และมีความพึงพอใจในงาน

14. สามัคคีคือพลัง (Esprit de corps) เป็นภาษิตที่ว่า สามัคคีคือพลัง หมายถึง การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอันจะทำให้เกิดความกลมเกลียวและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ

ซูปรินา กมลาศน์ (2545 : 2) กล่าวว่าแนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเฮนรี ฟาโยล (Henri Fayol) นักบริหารชาวฝรั่งเศสซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุมต่อมาได้พัฒนา และปรับปรุงจนกลายเป็นตารางการบริหารเช่นทฤษฎีของลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick)

ศาสตราจารย์การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกันที่ได้ขยายแนวคิดของฟาโยลกำหนดหน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCORB : Planning (การวางแผน) Organizing (การจัดองค์การ) Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) Budgeting (การงบประมาณ)

สมยศ นาวิการ (2545 : 49) กล่าวว่า การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นรูปแบบผู้นำโครงสร้างระบบราชการและหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การแห่งหนึ่งสามารถนำมาประยุกต์ไปใช้กับองค์การเรียกว่าวิธีที่ดีที่สุด (One best way) อย่างไรก็ตามผู้บริหารในแต่ละองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์เฉพาะที่มีเอกลักษณ์ของตนเองไม่มีหลักสากลใดที่สามารถใช้ได้กับทุกปัญหาผู้บริหารต้องศึกษาการบริหารโดยมีประสบการณ์จากกรณีศึกษา (Case study) จำนวนมากและวิเคราะห์ว่าวิธีการใดที่สามารถใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546 : 8) ในหนังสือเรื่องการจัดการสมัยใหม่ว่าแนวคิดทางการบริหารของเฮนรีฟาโยล (Henri Fayol) ผู้เป็นบิดาของทฤษฎีการจัดการปฏิบัติการ (Operational management theory) หรือบางท่านก็ถือกันว่าเป็นบิดาของการบริหารจัดการสมัยใหม่เชื่อว่าการบริหารนั้นเป็นเรื่องของทักษะและสนใจศึกษาองค์การโดยรวมและมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ (Organizing) ซึ่งประกอบด้วย 5 อย่าง ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การบังคับบัญชา (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) และ 5) การควบคุม (Controlling) หรือ POCCE พบว่าพนักงานมีผลผลิตเพิ่มขึ้นเนื่องมาจากการมีความสัมพันธ์อันดีต่อการตระหนักในมิตรภาพและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นวิถีทางที่ทำให้ประสบความสำเร็จในองค์การ

สรุปได้ว่าแนวคิดของการบริหารคือการใช้บุคลากรหรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารและให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีความราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารจะใช้ในการตัดสินใจเพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินกิจกรรมและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการมีองค์ประกอบและหลักการการดำเนินงานมากมายซึ่งเป็นที่สำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบและนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจการดำเนินงานในองค์กรของตนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและประโยชน์สูงสุดกับทรัพยากรที่มีอยู่

#### ความหมายของการบริหาร

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2535 : 8) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจและน่านโยบายไปปฏิบัติส่วนการบริหารรัฐกิจนั้น หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

เกษม จันทร่แก้ว (2540 : 512 - 514) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะ การดำเนินการนำวัตถุประสงค์สู่ระบบด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกันถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารอย่างไร อย่างไรก็ดี ผู้บริหารมีหน้าที่อำนาจการ (Directing) ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน (Organizing) ที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม (Controlling) ในการนำแผนงาน (Planning) ที่ได้กำหนดไว้แล้วไป ดำเนินการร่วมกันทรัพยากร (Assembling resource) ทำให้การผลิตหรือการใช้ปัจจัยการบริหาร (ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ สวัสดิการ ฯลฯ) ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

ประพันธ์ สุริหาร (2542 : 1-2) กล่าวว่าในการศึกษาการบริหารในปัจจุบันคำว่า การบริหารมีรากศัพท์ภาษาอังกฤษที่ใช้อยู่หลายคำแต่ที่พบเสมอมี 3 คำ คือ Administration, Executive และ Management ทั้ง 3 คำมีความหมายอย่างเดียวกันแต่นิยมใช้ต่างสถานการณ์กัน กล่าวคือ Administration และ Executive มักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ Management จะใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน ตัวอย่างเช่น ผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยราชการมักเรียกว่า “ผู้บริหาร” (Administrator หรือ Executive) ในขณะที่บริษัทห้างร้านมีตำแหน่งเป็น “ผู้จัดการ” (Manager) ดังนั้นการบริหารจัดการ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่บุคคลร่วมกัน กำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบระเบียบและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมหรือกล่าวอย่างง่ายก็คือการทำให้งานสำเร็จ โดยอาศัยความพยายามหรือการกระทำของคนอื่น

กระทรวงศึกษาธิการ (2544 : 22-28) ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการในระบบโรงเรียน คือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ และกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งในด้านการวางแผน การบริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ งานบริการต่าง ๆ และงานอื่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถ ดำเนินงานจัดการศึกษาได้ครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน ซึ่งมีดัชนีวัดสภาพความสำเร็จที่สำคัญดังนี้ 1) เป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ 2) รูปแบบการดำเนินงานและการจัดการ 3) แผนการดำเนินงาน 4) สื่อวัสดุอุปกรณ์ 5) บุคลากร 6) การสนับสนุนและการนิเทศ 7) การติดตามและประเมินผล 8) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 9) การสื่อสาร ประสานงานและการประชาสัมพันธ์

มัลลิกา ดันสอน (2544 : 10) กล่าวว่า การบริหาร (Administration) หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติ สามารถดำเนินงานให้ ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

วิโรจน์ สารัตนะ (2545 : 3-5) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งนักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรกจึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนเป็นอย่างดี โดยที่องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนขององค์กรหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย ภารกิจ จุดหมายและแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย หรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กรและขอบข่ายงานเฉพาะขององค์กรหรือที่ทำให้ องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น สำหรับจุดหมายเป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่ องค์กรต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงาน หมายถึง วิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้ บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร

การจัดองค์กร (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือ เมื่อองค์กรจัดทำจุดหมายและแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น การออกแบบ โครงสร้างองค์กรเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอเนื่องจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้นมากมาย

การนำ (Leading) เป็นสถานะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพดังกล่าวได้พึงทำความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานของ องค์กรบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์กรได้ประพฤติ ปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือใน การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 18-19) ได้รวบรวม ความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” ได้ตั้งนิยามการบริหาร (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่ การกำหนดนโยบาย ที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูงเป็นค่านิยมใช้ในการบริหาร

รัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการและคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร (Schermerhorn, 1999, p. G-2) การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/ Directing) หรืออำนวยการ และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญใน การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

สุนทร โคตรบรรเทา (2552 : 2-3) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือการทำงานกับคนและโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และการบริหารหรือการจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553 : 12-13) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่การบริหารที่สำคัญ เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

พิทยา บวรวัฒนา (2556 : 2) กล่าวว่า การบริหาร เป็นเรื่องของการนำเอากฎหมาย และนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ ด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

สุริยา เกาสุระคู (2557 : 15) ได้ให้ความหมายการบริหารว่าเป็นกระบวนการดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรซึ่งในการบริหารการศึกษา หน่วยงานบริหารที่สำคัญที่สุดคือ โรงเรียน เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีลักษณะเบ็ดเสร็จในตัว โดยพึ่งหน่วยงานเหนือขึ้นไปและเป็นหน่วยงานที่ก่อให้เกิดผลทางการศึกษาโดยตรง ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่จะต้องมิตักษะทั้งสามคือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์ และทักษะเชิงมนโทสน์ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

เดล โยเดอร์ (Dale Yoder. 1956 : 7) กล่าวว่าหมายถึงการนำไปสู่กระบวนการของการทำกิจการที่มีการวางแผน (Planning) การอำนวยการ (Directing) และความร่วมมือ(Coordinating) โดยเฉพาะกิจกรรมด้านเศรษฐกิจ

ดอน เฮลริเกิล (Don Hellriegel. 1982 : 6) กล่าวว่า “Management” หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

ฟรีแมน (Freeman. 1992 : 3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร ภาวะผู้นำและการควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์กรและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

บาร์ทอล และมาร์ติน (Bartol & Martin. 1997 : 6) ได้ให้ความหมาย การบริหารว่าเป็น กระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จโดยการวางแผน การจัดองค์การ การใช้ ภาวะผู้นำและการควบคุม

สรุปได้ว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ โดยการวางแผน การอำนวยการ และความร่วมมือในการทำงาน

### ปัจจัยพื้นฐานในการบริหาร

การบริหารงานทุกอย่างต้องอาศัยสิ่งต่าง ๆ หลายอย่างมาประกอบกันจึงจะทำให้งาน ดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรดาสิ่งต่าง ๆ ที่นำมาใช้ เหล่านั้นเรียกรวมว่า “ทรัพยากรในการบริหาร” ถ้านำมาใช้ในการบริหารงานใดก็เรียกว่าทรัพยากร ในการบริหารนั้น ๆ ซึ่งการบริหารงานแต่ละอย่างอาจจะมีความจำเป็นที่ต้องใช้ทรัพยากรในการ บริหารมากน้อยแตกต่างกันไปตามลักษณะของงานสภาพแวดล้อมและความต้องการของงานนั้น ๆ นักวิชาการและนักการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานในการบริหารที่แตกต่างกันดังนี้

สวัสดี กาญจนสุวรรณ (2542 : 20) ได้ศึกษาความคิดของ Greenwood ซึ่งมีความคิดว่า ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารควรมี 7 ประการ คือ

- 1) คน (Man)
- 2) เงิน (Money)
- 3) วัสดุสิ่งของ (Material)
- 4) อำนาจหน้าที่ (Authority)
- 5) เวลา (Time)
- 6) กำลังใจในการทำงาน (Will)
- 7) สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilities)

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2536 : 9) ได้ศึกษาความคิดเห็นของ วิจิตร ศรีสะอ้าน ซึ่งกล่าวว่า ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารมีแนวคิดแตกต่างกันออกไปหลายแนวคิดคือ

แนวคิดแรกกล่าวว่าปัจจัยพื้นฐานในการบริหารที่สำคัญมีอยู่ 4 ประการที่รู้จักกัน ในนามของ 4M's อันได้แก่คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management)

แนวคิดที่สองคิดว่าปัจจัยพื้นฐานในการบริหารนั้นมีเพียง 3 ประการหรือที่ เรียกว่า 3M's ซึ่งประกอบด้วยคน (Man) เงิน (Money) และการจัดการ (Management) โดยคิดว่าเมื่อ มีเงินจะสามารถจัดซื้อจัดหาวัสดุ (Material) ได้

แนวคิดที่สามเป็นแนวคิดทางฝ่ายธุรกิจเอกชนโดยแบ่งปัจจัยพื้นฐานในการบริหารออกเป็น 6 ประการที่เรียกว่า 6M's ประกอบด้วยคน (Man) เงิน (Money) วัสดุถึงของ (Material) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักรกล (Machine)

ศิริ เจริญวัย (2527 : 14-15) กล่าวว่าปัจจัยพื้นฐานในการบริหารการศึกษามี 4 ประการ คือ คนเงินวัสดุอุปกรณ์และวิธีจัดการหรือจะเรียกสั้น ๆ ว่า 4M's ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. คน หมายถึง คณะครูอาจารย์เจ้าหน้าที่ที่นักราชการโรงตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาทุกคน
2. เงิน หมายถึง เงินที่ใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินการบริหารการศึกษาและจัดการใด ๆ เกี่ยวกับการศึกษาซึ่งได้มาจากเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณหรือเงินบำรุงการศึกษา
3. วัสดุอุปกรณ์ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกในการดำเนินการจัดการศึกษา เช่น อาคารสถานที่หนังสือแบบเรียนเครื่องพิมพ์ดีดเป็นต้นถ้าพิจารณาการศึกษาเป็นกระบวนการผลิตอย่างหนึ่งแล้วนักเรียนทั้งหลายก็จัดเป็นวัสดุหรือวัตถุดิบในการผลิตอย่างหนึ่ง
4. วิธีจัดการ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ในการบริหารและการจัดการศึกษา เช่น การรวมอำนาจการกระจายอำนาจการมอบอำนาจตลอดจนกระบวนการและวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนด้วย

กล่าวสรุปได้ว่าปัจจัยพื้นฐานในการบริหารมีมากมายหลายประการด้วยกันซึ่งแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละองค์กรอาจจะเลือกใช้ไม่เหมือนกันแต่ในทางการบริหารการศึกษาถือว่า 4M's เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารเพราะการบริหารจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพมีงบประมาณมาสนับสนุนมีวัสดุถึงของตามความต้องการขององค์กรและมีระบบการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ

#### ขอบข่ายการบริหารงานในโรงเรียน

การบริหารงานในโรงเรียนมีขอบข่ายกว้างขวางมากดังนั้นจึงมีผู้กล่าวเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารงานในโรงเรียนไว้แตกต่างกันดังนี้ (สวัสต์ กาญจนสุวรรณ. 2542 : 14-19)

1. Ramseyer และคณะ ได้สรุปผลการวิจัยงานการบริหารของผู้บริหารการศึกษาไว้ 8 ประการดังนี้

- 1.1) การพัฒนาการสอนและหลักสูตร
- 1.2) การบริหารกิจการนักเรียน
- 1.3) การเป็นผู้นำของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
- 1.4) การบริหารงานบุคคล



- 1.5) การบริหารอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน
- 1.6) การจัดการเกี่ยวกับเส้นทางและขบวนยานที่นักเรียนใช้ไปกลับโรงเรียน
- 1.7) การจัดระบบบริหารการศึกษาและระบบการบริหารโรงเรียน
- 1.8) การบริหารงานธุรการการเงินและบริการต่าง ๆ

## 2. Fisk ได้สรุปงานบริหารการศึกษาไว้ 4 ประเภทดังนี้

- 2.1) การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
- 2.2) การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการขยายหรือปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา

หรืองานด้านวิชาการ

- 2.3) การบริหารงานบุคคลทุกประเภท
- 2.4) การบริหารงานธุรการการเงินอาคารสถานที่บริเวณและบริการต่าง ๆ

3. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชาได้กำหนดขอบข่ายงานของผู้บริหารการศึกษาไทยไว้ 9 ประการดังนี้

- 3.1) งานพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน
- 3.2) งานบุคลากร
- 3.3) งานนิเทศการศึกษา
- 3.4) งานบริหารงบประมาณและการเงิน
- 3.5) งานบริหารอาคารสถานที่และอุปกรณ์
- 3.6) งานธุรการและบริการส่งเสริมการศึกษา
- 3.7) งานกิจการนักเรียน
- 3.8) งานสัมพันธ์กับชุมชน
- 3.9) การประเมินผลงานของนักเรียน

จากการจำแนกขอบข่ายการบริหารงานดังกล่าวจะพบได้ว่าการจำแนกขอบข่ายของงานไว้คล้ายคลึงกันและมีส่วนย่อยในรายละเอียดที่แตกต่างกันไปส่วนที่คล้ายคลึงกันและจำเป็นจะต้องมีในการบริหารโรงเรียน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ และการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

### คุณลักษณะของผู้บริหาร

การบริหารในปัจจุบันนี้เราต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะรวมทั้งสติปัญญาดีและมีประสบการณ์ในการทำงานเพื่อที่จะบริหารงานขององค์กรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ตั้งนั้นเพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุดจึงต้องทำความเข้าใจกับสิ่งต่อไปนี้

### ความหมายของผู้บริหาร

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้บริหารดังนี้

เดิม เข้มเสมอ (2537 : 5) กล่าวว่าผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำงานกับคนเกี่ยวกับการศึกษาของเด็กและเป็นผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยยึดหลักการทำงาน 4 ประการ คือ การทำเองทำร่วมกับผู้อื่นกระตุ้นให้ผู้อื่นทำและกระตุ้นให้ทำ

ประพันธ์ สุริหาร (2542 : 3) กล่าวว่าผู้บริหาร คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งและได้รับมอบหมายให้ดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยมีปัจจัยด้านคนเงินวัสดุและเครื่องมือเครื่องใช้มาให้คั้งนั้นเพื่อให้งานในความรับผิดชอบสำเร็จผู้บริหารจึงควรใช้กระบวนการวางแผนการจ้ดองค์การการอำนวยการและการประเมินผลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ถวิล มาตรเลี่ยม (2544 : 105) กล่าวว่าผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการจัดการและในขณะเดียวกันก็แสดงให้เห็นปรากฏชัดเจนในความเป็นผู้นำแสดงออกให้ปรากฏชัดเจนทั้งแนวทางและทิศทางที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพประสิทธิผลของโรงเรียนให้สูงขึ้น

กล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการมอบหมายงานให้ทำหน้าที่และเป็นผู้ที่มีอำนาจในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทำให้บุคคลยอมรับปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจเพื่อให้งานในความรับผิดชอบสำเร็จผู้บริหารจึงควรใช้กระบวนการวางแผนการจ้ดองค์การการอำนวยการ และการประเมินผลเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี

นักวิชาการและนักการศึกษากล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้แตกต่างกันดังนี้ ปรากฏว่า กล่าวจัญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 177-178) กล่าวว่าคุณลักษณะ 10 ประการที่จะนำผู้บริหารไปสู่ความสำเร็จคือ

1. ความซื่อสัตย์
2. ความยุติธรรม
3. การรักษาคำสัญญา
4. การมีวินัยในตนเอง
5. ความกล้าหาญ
6. ความมีมนุษยสัมพันธ์
7. การเรียนรู้ตลอดชีวิต
8. ความเอาจริงเอาจัง

## 9. ความอดทนพากเพียรพยายาม

### 10. ความเสียสละ

กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 87) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์มีดังนี้ 1) เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรมและเจตคติที่ดีในการบริหารและจัดการศึกษาประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตนครองคนครองงานและยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) เป็นผู้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีภาวะผู้นำ-ผู้ตามที่ดีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีวิวัฒนาการทางอารมณ์มีความคิดเป็นประชาธิปไตยและมีการทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา ได้แก่ ความรู้ทั่วไปในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและความรู้เฉพาะตำแหน่งตามภารกิจของสถานศึกษา 4) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสร้างความมุ่งหวังในอนาคตมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแนวทางพัฒนาการศึกษา

ถวิล มาตรการ (2544 : 105-106) กล่าวว่าจากการวิจัยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จเป็นที่พึงพอใจนั้นจะมีลักษณะโดดเด่นเฉพาะอยู่หลายประการ กล่าวคือ 1) มีวิสัยทัศน์มองทะลุปรุ โปร่งว่าโรงเรียนจะพัฒนาได้อย่างไรและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงวิสัยทัศน์นั้น ๆ 2) เป็นผู้นำที่ได้รับความคาดหวังสูงทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการปฏิบัติงานของบุคลากร 3) สังเกตการสอนในห้องเรียนและหรือมอบหมายให้ครู-อาจารย์ ดำเนินการสอนแทนให้คำแนะนำเชิงบวกสะท้อนความคิดเพื่อปรับปรุงการสอน 4) กระตุ้นให้ครู-อาจารย์ใช้เวลาในการสอนให้มีประโยชน์สูงสุดช่วยจัดสิ่งรบกวนเวลาในการสอนให้หมด 5) เน้นการใช้สื่อและบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ 6) กำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรเอาใจใส่ในผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อการวางแผนการสอน

สมชาย เทพแสง (2543 : 15-17) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีความสามารถและประสบผลสำเร็จมีลักษณะดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคนรู้นิสัยใจคอของลูกน้องเป็นอย่างดี
2. มีบุคลิกภาพที่ดีตลอดจนการพูดจา มีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือ และยิ้มแย้มแจ่มใส
3. ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกกล้าได้กล้าเสีย
4. ต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์
5. ผู้บริหารต้องมีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
6. ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
7. ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบใจเย็นมีกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น

8. ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขันแก้สถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียด
9. ผู้บริหารต้องมองการไกลหรือมีวิสัยทัศน์
10. การทำงานของผู้บริหารต้องยึดหลักการเป็นหลักรวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ
11. งานที่เกิดขึ้นต้องให้สมบูรณ์ที่สุดครบถ้วนถูกต้องมีการตรวจสอบ
12. งานที่ทำต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอนชัดเจน
13. งานที่ทำต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ
14. ผู้บริหารต้องกระจายงานอย่างทั่วถึงและให้รางวัลบุคคลที่ทำผลงานดีเด่น
15. ผู้บริหารต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
16. ผู้บริหารต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้
17. ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านการเมืองการปกครอง
18. ผู้บริหารต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร
19. ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้
20. ผู้บริหารต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหารเป็นผู้มีความรักในอาชีพการ

กล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลที่สำคัญที่ต้องรับผิดชอบนโยบายและเป้าหมายขององค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงต้องมีคุณลักษณะเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีมีคุณธรรมจริยธรรมและเจตคติที่ดีในการบริหารและจัดการศึกษาประพฤติกปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นผู้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์เพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### การจัดการ

การจัดการเป็นการวางระเบียบให้กิจกรรมต่างๆขององค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จตามแผนที่วางไว้จึงต้องศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

#### ความหมายของการจัดการ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการจัดการแตกต่างกัน ดังนี้

สมคิด บางโม (2544 : 61) กล่าวว่าการจัดการ คือ ศิลปะในการใช้คนเงินวัสดุอุปกรณ์ขององค์กร และนอกองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

มัลลิกา ดันสอน (2544 : 9) กล่าวว่าการจัดการ คือ กระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการสั่งการและการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น

กล่าวสรุปได้ว่าการจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยบุคลากรงบประมาณวัสดุอุปกรณ์และวิธีการในการดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

### แนวทางในการจัดการ

การจัดการเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ซึ่งมีแนวทางในการจัดการดังนี้  
 ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 84-86) กล่าวเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการองค์กรไว้ดังนี้

1. ทำการวางแผนหรือการที่จะต้องถือเป็นภาระรับผิดชอบในการพิจารณาคำหนดวิถิทางที่จะปฏิบัติ (สำหรับองค์กรหรือกลุ่มของตน) ไว้เป็นการล่วงหน้าในการนี้เขาจะต้องมีกระบวนการในการนี้ที่คิดที่สมบูรณ์และเป็นสาระถูกต้องเพื่อให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์พัฒนากลยุทธ์จัดทำแผนจัดสรรงบประมาณการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติและแนวนโยบายที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรของตนภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์และคาดการณ์สภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างระมัดระวังและรอบคอบที่สุดแล้วเป้าหมายที่สำคัญของการปฏิบัติหน้าที่การวางแผนนี้ก็คือจะต้องตัดสินใจเลือกและรู้จักทำแผนต่าง ๆ ให้ได้แผนงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับกำลังความสามารถขององค์กรที่จะเป็นหนทางให้้องค์กรสามารถหาประโยชน์จากการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ได้คาดการณ์ไว้แล้ว

2. ดำเนินการจัดองค์กร คือ ภาระรับผิดชอบที่จะต้องจัดเตรียมและจัดให้มีการสัมพันธ์กันอย่างดีระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำหน้าที่ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการบริหารสิ่งของและทรัพยากรต่าง ๆ ภายหลังจากที่ได้ใช้ดุลพินิจและมีข้อตัดสินใจที่ยุติแล้วว่าจะทำอะไรบ้างการดำเนินการเพื่อจัดองค์กรตามกระบวนการนี้จะประกอบด้วยงานที่ต้องทำดังนี้ คือ จัดทำโครงสร้างขององค์กรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดจะแบ่งกันไปทำระบอบขอบเขตของตำแหน่งงานต่าง ๆ และพิจารณาให้ทราบถึงรายละเอียดของความยากง่ายของงานแต่ละตำแหน่งเพื่อให้สามารถทราบถึงคุณสมบัติของคนที่ต้องการได้

3. การจัดคนเข้าทำงาน คือ ภาระหน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารตัวคนซึ่งเริ่มต้นด้วยการเสาะหาและคัดเลือกให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ ที่ได้พิจารณามาแล้วทั้งนี้เพื่อให้ประกันได้ว่างานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติลุล่วงไปอย่างได้ผลที่สุดภาระหน้าที่นี้จะสำคัญที่สุดที่จะต้องสามารถเข้าใจและจัดการฝึกอบรมและพัฒนางานให้มีความสามารถพร้อม โดยเฉพาะการจัดหาคนในระดับผู้บริหารรอง ๆ ลงมา

4. การสั่งการหรือภาระหน้าที่ในการกำกับสั่งการให้งานเป็นไปตามที่ต้องการด้วยการพยายามเอาชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายให้ร่วมมือกันทำงานและเสริมต่อความสำเร็จตาม

วัตถุประสงค์ขององค์การการรู้จักมอบหมายงานชักจูงใจและกระตุ้นให้ทุกคนทำงานตีการรู้จัก  
ประสานงานของทุกฝ่ายให้เข้ากันได้เหล่านี้ล้วนเป็นภาระที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้การตั้งการสมบูรณ์  
และสำเร็จผลได้ในที่สุดความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและกลุ่มคนจะเป็นเครื่องมือสำคัญใน  
การช่วยให้สามารถบังคับบัญชาให้การทำงานของคนงานแต่ละคนได้ผลสูงสุดและช่วยให้งานของ  
ทุกฝ่ายสอดคล้องและเสริมกันในอันที่จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์เดียวกันได้

5. การควบคุมคือการมุ่งบังคับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนเพื่อที่จะป้องกันมิ  
ให้เกิดความเสียหายในประการทั้งปวงผู้บริหารทุกคนย่อมต้องคอยควบคุมงานต่าง ๆ ที่ตน  
รับผิดชอบอยู่เสมอกระบวนวิธีการควบคุมภายใต้ระบบการควบคุมที่จัดขึ้นก็คือ การวัดผลงานที่ทำ  
ไปด้วยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดเพื่อช่วยให้ทราบถึงข้อแตกต่างที่ผิดไปจากแผนและ  
สามารถดำเนินการแก้ไขให้เข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องได้เนื่องจากงานที่ทำทุกอย่างจำเป็นต้องอาศัยคน  
เป็นผู้ทำการควบคุมจึงควรมีจุดสนใจที่การควบคุมคนให้ปฏิบัติงานเป็นผลดีเสมอการรู้จักใช้ระบบ  
การตอบแทนและลงโทษจึงเป็นศิลปะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องเข้าใจด้วยเสมอ

สรุปได้ว่า แนวทางในการจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ  
ได้นั้นต้องมีการวางแผน การจัดการองค์การ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงานและ  
การควบคุม เป็นเครื่องมือสำคัญโดยมีทักษะของผู้บริหารหรือเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ

## แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม

### ความหมายของค่านิยม

ความหมายของค่านิยมหรือคุณค่า (Value) มีผู้ให้ ความหมายไว้หลายอย่างดังนี้

บุชา นันทะไชย (2540 : 155) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นสิ่งที่คนในสังคมยอมรับ และยึดถือ  
ปฏิบัติอยู่ในระยะหนึ่ง ทั้งนี้โดยผ่านการประเมินคุณค่าและเลือกตัดสินใจแล้ว ค่านิยมของแต่ละคน  
จะแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ ค่านิยมเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัยได้

กฤษณา วงษาสันต์ และคณะ (2543 : 91-92) กล่าวว่า “ค่านิยม” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า  
Value คำนี้แต่เดิมใช้คำว่า “คุณค่า” ซึ่งหมายถึงการแสดงออกทางพฤติกรรมในทางที่ดีและไม่ดี ผู้ที่  
ประพฤติปฏิบัติตามค่านิยมที่ดีมักได้รับการยกย่องว่ามีค่านิยม ค่านิยมจึงเป็นเกณฑ์มาตรฐานใน  
การประเมินค่าพฤติกรรมของคนในสังคม ซึ่งอาจเป็นบุคคล กลุ่มคน หรือสังคมก็ได้ เป็นการตีค่า  
ตัดสินคุณค่าของบุคคล (Value torment) หากเป็นค่านิยมทางสังคมเรียกว่า Social value สิ่งใดที่  
สังคมสร้างขึ้นเป็นแนวทางและได้รับการประเมินค่าว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม สิ่งนั้นก็เป็นที่ปรารถนาของ  
คนในสังคมว่าอยากเดินทางให้ไปถึงจุดนั้น อยากให้มี อยากให้เกิดกับตนเองและครอบครัว

พวงพกา ประเสริฐศิลป์ (2543 : 81) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นแนวความคิด ความเชื่อ อุดมการณ์ เป็นความต้องการของกลุ่มคนในสังคม ซึ่งยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่าควรแก่การนำไป เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นกรอบของการดำเนินชีวิตเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม ทั้งนี้ให้อยู่ในดุลยพินิจของตัวเอง เพราะจะมีค่านิยมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ควบคู่กันไป ตามความต้องการของแต่ละสังคม เพราะค่านิยมของแต่ละสังคมย่อมไม่เหมือนกัน เนื่องจากค่านิยมเป็นตัวกำหนดผลักดันให้เกิดพฤติกรรมโน้มเอียงไปทางใดทางหนึ่ง ค่านิยมจึงเป็นพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใต้พฤติกรรมทางสังคมส่วนใหญ่ของมนุษย์ และค่านิยมยังเป็นมรดกทางความคิดของคนไทยและเป็นพื้นฐานของการเกิดขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอีกด้วย

ลักขณา ศรีวัฒน์ (2544 : 66) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง ความคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งเป็นผลให้บุคคลใช้เป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานที่นำมาประเมินหรือตัดสินใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคล

นวลศรี เปาโรหิต (2545 : 132) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อที่มีลักษณะค่อนข้างถาวร และเชื่อว่าวิถีปฏิบัติบางอย่าง หรือเป้าหมายบางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่ตัวเอง หรือสังคมเห็นสมควรที่จะยึดถือปฏิบัติ ค่านิยมจึงเป็นความสำคัญที่บุคคลนั้นให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่แต่ละคนได้รับ ซึ่งมีความแตกต่างกัน ค่านิยมที่เรายึดถือจึงแตกต่างกันไป แม้จะอยู่ในสังคมเดียวกัน แต่ค่านิยมมีการเปลี่ยนแปลง เราจึงเห็นว่าบางคนมีค่านิยมที่คล้ายตามคนอื่น โดยเฉพาะบุคคลที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อความเชื่อความศรัทธาของเขา นอกจากนี้ค่านิยมมีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงไปตามวุฒิภาวะและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

วิเชียร วิทย์อุดม (2547 : 47) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นความเชื่อหรือความรู้สึกนึกคิดของคนที่ใช้ระยะเวลาในการสร้างสมและฝังรากลึกจนยอมรับและยึดถือเป็นแนวทางในการใช้ชีวิต ค่านิยมจะเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่ควรแสดงออกและปฏิบัติในกลุ่มมีความเห็นเหมือน ๆ กัน ค่านิยมจึงเป็นความเชื่อหนึ่ง ซึ่งในบางครั้งอาจจะมีการใช้ดุลยพินิจเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548 : 269) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นความสำคัญที่บุคคลให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และว่าสิ่งนั้นมีคุณค่า พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามความเชื่อนั้น ค่านิยมของแต่ละคนขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ค่านิยมที่ยึดถือก็แตกต่างกันไปแม้จะอยู่ในสังคมเดียวกัน

ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556 : 253) ให้ความหมายของคำว่า ค่านิยม หมายถึง สิ่งที่บุคคลหรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง

การ์เร็ต (Garrett. 1961 : 573) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นสิ่งที่มาก่อนความต้องการ เมื่อบุคคลต้องการสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็แสดงว่าสิ่งนั้นเป็นค่านิยมของเขา ค่านิยมเป็นเรื่องของจิตใจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น

แมคโดนัล (McDonald. 1963 : 280-281) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นความนิยมชมชอบของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด มีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติ และทำหน้าที่เป็นเกณฑ์ในใจที่บุคคลใช้ตัดสินว่าสิ่งใดเป็นที่พึงปรารถนาใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกกำหนดการกระทำสิ่งที่เขาเห็นว่าถูกต้องเหมาะสม

มิลเลอร์ (Miller. 1965 : 100) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นทัศนคติและความเชื่อที่ฝังลึกในชีวิตของบุคคล และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลทุก ๆ ด้านจากพฤติกรรมง่าย ๆ และธรรมดาที่สุด เช่น การแต่งกาย จนถึงพฤติกรรมที่ยากและซับซ้อน เช่น การแสดงความคิดเห็น การเลือกคู่ครอง เป็นต้น

โรคิช (Rokeach. 1968) กล่าวว่า ค่านิยม หมายถึง ความเชื่ออย่างหนึ่งซึ่งมีลักษณะค่อนข้างถาวร และเชื่อว่าวิธีปฏิบัติหรือเป้าหมายบางอย่างนั้นเป็นสิ่งที่ตนเองหรือสังคมเห็นสมควรที่จะยึดถือปฏิบัติมากกว่าวิธีปฏิบัติอื่นหรือเป้าหมายอย่างอื่น

ฟีเธอร์ เอ็น (Feather N. 1975 : 4-5) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นความเชื่อที่มีลักษณะยั่งยืน เป็นแนวทางในการประพฤติหรือเป้าหมายในการดำรงชีวิต เป็นสิ่งที่ตนเองหรือสังคมเห็นดีเห็นชอบ และสมควรจะถือปฏิบัติ

ดูบริน (Dubrin. 2001 : 30) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นการที่บุคคลให้ความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ โดยเชื่อมโยงความเชื่อส่วนตัวของตนเอง และยึดว่าสิ่งนั้นดีสำหรับตนเองซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

กล่าวสรุปได้ว่า ค่านิยม หมายถึง ความคิดหรือความเชื่อที่บุคคลพิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าจึงนำมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะมีพฤติกรรมหรือแนวทางการปฏิบัติตนทั้งด้านลบและด้านบวก อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา ค่านิยมจึงมีความสำคัญต่อการกำหนดบุคลิกภาพหรือแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนของบุคคลในสังคม ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของสังคมของบุคคลเป็นสมาชิกอยู่

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยม

ทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยมที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน และมีนักวิชาการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยมไว้ดังนี้

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2533 : ไม่มีเลขหน้า ; อ้างถึงใน จินตกานต์ ศรีเพชร และคณะ. 2550 : 23-25) ได้สรุปไว้ 8 ทฤษฎี คือ



### 1. ทฤษฎีการให้ค่านิยมของคิวดิวอี้ (John Dewey) ให้แนวคิดไว้ดังนี้

1.1 ค่านิยมเกิดจากความปรารถนาของบุคคลที่จะปรับตัวให้เข้ากับความเป็นและความต้องการ โดยคำนึงถึงคุณค่าที่ตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอยตามสถานการณ์ (Suitability and serviceability)

1.2 ค่านิยมที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้น (Vital impulse) โดยสร้างเป้าหมายความมุ่งหวังถึงสิ่งที่นิยมนิยม (End-in-view)

1.3 ค่านิยมสามารถทำความเข้าใจได้โดยการวิเคราะห์ถึงความต้องการของบุคคลการคาดคะเนความพึงพอใจ และการประเมิน

2. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic theory) ของ ชอร์ (Shaw, 1924) และมาสโลว์ (Maslow, 1968) เน้นธรรมชาติมนุษย์ว่าเป็นผู้มุ่งมาดปรารถนาไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตลอดเวลา มุ่งแสวงหาสภาพที่ดีกว่า ซึ่งมีใจเพียงเพื่ออยู่รอด แต่เพื่อความสุขสมบูรณ์ที่สุดของชีวิต

3. ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม (Person environment fit theory) เป็นทฤษฎีผสมผสานจากแนวคิดของ ฟิเชอร์ (Feather, 1975) จากทฤษฎีการเรียนรู้ของเพียเจต์ (Piaget, 1966) ทฤษฎีทางสังคมของ เฟสติงเจอร์ (Festinger, 1957) และเคลลี (Kelly, 1971) โดยสรุปว่า

3.1 มนุษย์มีความสามารถรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา และจัดระบบข้อมูลอย่างมีระบบ สามารถเข้าใจ รับรู้ ตอบสนอง ตีความหมายและประเมินค่าได้อย่างสม่ำเสมอและคงที่แน่นอน

3.2 มนุษย์ประพฤติปฏิบัติโดยอาศัยข้อมูลที่พึงพอใจตามความต้องการและมุ่งหวังเป็นเกณฑ์มาตรฐาน การกระทำอย่างมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน

3.3 มนุษย์รู้จักแก้ปัญหาในประสบการณ์ ซึ่งแม้ไม่สอดคล้องกับระบบเดิม และสามารถเปลี่ยนแปลงระบบเดิมให้เข้ากับสภาพใหม่มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

3.4 มนุษย์แสดงค่านิยมซึ่งในสภาพคงที่ และสภาพเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมและความจำเป็นในสภาพแวดล้อมของตน

3.5 ความคงที่และความแปรผันของค่านิยมมีความสำคัญต่อการวิเคราะห์ศึกษาแนวคิดและแนวทางในการดำเนินการ รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคคล

4. ทฤษฎีความคาดหวัง-ค่านิยม (Expectancy-value-theory) ตามแนวคิดของเลวิน (Lewin, 1935) ซึ่งอธิบายหรือทำนายพฤติกรรมของมนุษย์ด้วยข้อมูลและสภาพแวดล้อม ทฤษฎีนี้เน้นว่าพฤติกรรมเป็นผลมาจากตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อม ทฤษฎีของเลวิน เป็นแนวทางการศึกษาของนักจิตวิทยาหลายท่าน อาทิ

โทลแมน (Tolman, 1932) ; เอดเวิร์ด (Edwards, 1954) ; แอทกินสัน (Atkinson, 1964) ; ฟีเธอร์ (Feather, 1975); เฟอ์กูสัน (Ferguson, 1976) ; ฟิชเบน และแอจเซน (Fishbein and Ajzen, 1975) ซึ่งสนับสนุนทฤษฎีนี้และทำการค้นคว้าเกี่ยวกับแนวโน้มการกระทำของบุคคล (Action tendency) ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Motive to achieve success) ระดับความคาดหวัง (Level of expectation) คุณค่าและสิ่งล่อใจ (Incentive value)

5. ทฤษฎีลักษณะค่านิยม สปริงเกอร์ (Spranger, 1928) อธิบายว่า ลักษณะค่านิยมของมนุษย์มี 8 ประการ คือ ค่านิยมทฤษฎีหรือวิชาการ ค่านิยมทางเศรษฐกิจ ค่านิยมทางสุนทรียภาพ ค่านิยมทางสังคม ค่านิยมทางการเมือง และค่านิยมทางศาสนา ทฤษฎีของ Spranger ได้รับความสนใจศึกษาค้นคว้าต่อมาจากการคิดค้นเครื่องมือวัดค่านิยม โดยออลพอร์ตเวอร์นอน และลินเซย์ (Allport Vernon and Lindzey)

6. ทฤษฎีค่านิยมว่าด้วยทฤษฎีการปฏิบัติ (Model of conduct) และเป้าหมาย (End-state) ของ โรคิช (Rokeach, 1973) เป็นทฤษฎีสนับสนุนให้ค่านิยมเป็นตัวแปรหลัก (core) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมอื่น ๆ เช่น แรงจูงใจ ทศนคติ ความสนใจ ฯลฯ ซึ่งทฤษฎีนี้สามารถประยุกต์ใช้ในศาสตร์ทุกสาขาวิชา โรคิช ได้จำแนกระบบค่านิยมออกเป็น 2 ประเภทที่เป็นวิธีการ (Means) เรียกว่าค่านิยมวิधिปฏิบัติ (Instrumental value) เช่น ค่านิยมเกี่ยวกับความรัก ความเคารพนับถือ เป็นต้น และประเภทที่เป็นเป้าหมาย (Ends) เรียกว่าค่านิยมคาดหวัง (Terminal value) เช่น ความสวยงาม ความสะอาด เป็นต้น

7. ทฤษฎีค่านิยมว่าด้วยสภาพ (Condition) กักับการกระทำ (Action) และสิ่งตรงข้ามกันที่เป็นคู่ (Dichotomy) ของ สโตรซ บัวสรี (2527 :12-13 ; อ้างถึงใน จินตกานต์ ศรีเพชร และคณะ. 2550 : 23-25) อธิบายค่านิยมตามแนวคิดทางพระพุทธศาสนา เช่น สภาพการอ่านหนังสือไม่ออกเป็นสภาพที่เราไม่นิยมและพึงประสงค์แต่สภาพการอ่านออกเขียนได้เป็นสภาพที่นิยม สภาพที่นิยม คือ ค่านิยม ความตระหนี่ เหนียวแน่น เป็นการกระทำที่น่ารังเกียจ แต่การให้ทานเสียสละเป็นการกระทำที่สังคมนิยมยกย่อง การพิจารณาว่าจะเป็นค่านิยมหรือไม่ จะพิจารณาความสมบูรณ์ที่เป็นคู่ เช่น สภาพทางบวกกับสภาพทางลบ การสุจริต เมตตาปราณี การทุจริต และเบียดเบียน ความดีกับความชั่ว สภาพในทางบวกเป็นสภาพหรือการกระทำที่มีคุณค่าที่ทำให้เกิดความนิยมว่า คือ ค่านิยม

8. ทฤษฎีค่านิยมว่าด้วย “คุณค่าแท้ คุณค่าเทียม” ของ พระราชวรมุนี เป็นทฤษฎีการคิดที่มีลักษณะเป็นคู่ ทฤษฎีนี้ให้แนวคิดและวิธีคิดแบบสกัด หรือบรรเทาปัญหาให้มากในชีวิตประจำวัน คุณค่าแท้ หมายถึง ประโยชน์ของสิ่งของทั้งหลายในแง่ที่สนองความต้องการของชีวิตโดยตรงหรือที่มนุษย์แก้ปัญหาตนเองเพื่อความดีความงาม เพื่อประโยชน์สุขของตนเองและผู้อื่น โดยอาศัยปัญญา เป็นเครื่องตีค่า เรียกว่า คุณค่าสนองปัญหา เช่น คุณค่าของอาหาร เป็นต้น คุณค่าเทียม

หมายถึง ประโยชน์ของสิ่งทั้งหลายที่มนุษย์พอกพูนให้แก่สิ่งนั้น ๆ เพื่อปรนเปรอเสริมขยายความมั่นคงยิ่งใหญ่ของตัวตนที่ยึดไว้ คุณค่าเช่นนี้อาศัยค้นหาเป็นเครื่องตีค่า เรียกว่า คุณค่าสนองค้นหา เช่น มีรถยนต์เพื่อความโก้เก๋ แทนที่จะมีเพื่อประโยชน์ใช้สอย

ศิริพงษ์ เสาวภายน (2554 : 6) กล่าวถึงทฤษฎีค่านิยมของโรคิช เกี่ยวกับค่านิยมของมนุษย์ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. จำนวนของ “ค่านิยม” ที่แต่ละคนมีนั้นจะมีอยู่ไม่มากนัก และอยู่ในข่ายที่จะนับและศึกษาได้
2. ความแตกต่างของ “ค่านิยม” จะแสดงออกทางระดับ
3. ค่านิยมต่าง ๆ สามารถจะนำมาจัดรวมกันเข้าเป็นระบบค่านิยมได้
4. ค่านิยมของมนุษย์สามารถจะสืบสาวไปถึงวัฒนธรรม สังคม และสถาบันสังคมต่าง ๆ ไปจนถึงบุคลิกภาพได้ สิ่งเหล่านี้อาจถือได้ว่าเป็นบ่อเกิดของค่านิยม
5. ผลที่ตามมาก็คือ ค่านิยมของมนุษย์จะแสดงออกทางทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์เกือบจะทุกรูปแบบ

สรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับค่านิยมเกิดจากความปรารถนาของบุคคลที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพจำเป็นและความต้องการ ค่านิยมของมนุษย์สามารถจะสืบสาวไปถึงวัฒนธรรม สังคม และสถาบันสังคมต่าง ๆ ไปจนถึงบุคลิกภาพได้ ค่านิยมของมนุษย์จะแสดงออกทางทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์เกือบจะทุกรูปแบบ

#### ประเภทของค่านิยม

ทุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ และอ้อมใจ วงษ์มณฑา (2549 : 42) กล่าวว่า สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติได้แบ่งค่านิยมไว้ 2 รูปแบบ และแต่ละรูปแบบ แบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. รูปแบบที่ 1 แบ่งค่านิยมออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้
  - 1.1 ค่านิยมเกี่ยวกับตนเอง ได้แก่ ค่านิยมการพึ่งพาตนเอง ความขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ กับค่านิยมการประหยัดและออม
  - 1.2 ค่านิยมเกี่ยวกับสังคม ได้แก่ ค่านิยมการมีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมายกับค่านิยมการปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา
  - 1.3 ค่านิยมเกี่ยวกับชาติ ได้แก่ ค่านิยมในความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
2. รูปแบบที่ 2 แบ่งค่านิยมออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้
  - 2.1 ค่านิยมด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ค่านิยมการพึ่งตนเอง ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

2.2 ค่านิยมด้านสังคม ได้แก่ ค่านิยมการมีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมายกับค่านิยมปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา

2.3 ค่านิยมด้านการเมืองและการปกครอง ได้แก่ ค่านิยมความรักชาติ ศาสนา

วินเซนต์เพอร์สัน และแคโรล เพรสโน (Vincent Person and Carol Presno. 1980 : 5-12 ; อ้างถึงใน วลัย อิศรางกูร ณ อยุธยา. 2554 : 2-3) ได้แบ่งประเภทค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

1. Psychological value เป็นค่านิยมส่วนบุคคลแสดงอารมณ์ ความรู้สึก ทักษะคติ ความชอบ ความสนใจ
2. Social value เป็นค่านิยมที่คำนึงถึงบทบาทของคนในสังคม ความรับผิดชอบในสังคม รักษากฎหมาย คำสัญญา ไม่ประพฤติตนเสื่อมเสีย
3. Economic value เป็นค่านิยมที่เกี่ยวกับการมีค่ามีราคา ประโยชน์ของสิ่งของ หรือ ผลผลิต หรือทรัพย์สิน
4. Ethical value เป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับตนเอง แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเอง เป็นเรื่อง ความซื่อสัตย์ มีความจริงใจ มีความมุ่งหมายปรารถนาในสิ่งที่ถูกต้องควร
5. Social-ethical value เป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับวัยตนเองและกลุ่มคน เป็นเรื่องที่ทำเพื่อ เห็นแก่สถาบันสังคม รวมทั้งบรรทัดฐานของสังคม
6. Esthetical value เป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับความงามของสิ่งต่าง ๆ
7. Poetic and literary value เป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับความไพเราะของคำประพันธ์ วรรณคดีต่าง ๆ ที่มนุษย์คิดขึ้นมา
8. Technological value เป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ ความสะดวกสบายที่ใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้ามาช่วย
9. Legal value เป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบของสังคม กอร์ดอน ออลพอร์ต (Gordon Allport. 2003 : 74 ; อ้างถึงใน สมเดช มุงเมือง. 2555 : 170) ได้กล่าวถึงประเภทของค่านิยม 6 ประเภท ดังนี้
  1. ค่านิยมตามแนววิชาการ (Theoretical value) ได้แก่ ความนิยมในการศึกษาหาความรู้ ความจริง เหตุผล และการจัดระบบความรู้เป็นพวกนักทฤษฎี
  2. ค่านิยมตามแนวเศรษฐศาสตร์ (Economic value) เป็นค่านิยมที่ทำให้บุคคลแสวงหา ประโยชน์ ทรัพย์สิน และความมั่นคง เป็นพวกนักเศรษฐศาสตร์
  3. ค่านิยมตามแนวสุนทรียภาพ (Aesthetic value) เกี่ยวข้องกับความชื่นชม ฟังพอใจ ความงาม รูปแบบและความเหมาะสมกลมกลืนในลักษณะต่าง ๆ เป็นพวกศิลปิน

4. ค่านิยมตามแนวสังคม (Social value) ได้แก่ ความรักเพื่อนมนุษย์ ความต้องการช่วยเหลือ ทำประโยชน์ให้แก่เพื่อนมนุษย์ เป็นพวกนักสังคมสงเคราะห์

5. ค่านิยมตามแนวการเมือง (Political value) คือ นิยมอำนาจอิทธิพลและชื่อเสียง เป็นพวกนักการเมือง

6. ค่านิยมตามแนวศาสนา (Religious value) ได้แก่ ความเชื่อและความยึดถือในศาสนา ศีลธรรมจรรยา รวมถึงสิ่งศักดิ์สิทธิ์หรือจุดหมายอันสูงสุดในจักรวาล

สรุปได้ว่า ประเภทของค่านิยมโดยทั่วไปมี 2 ประเภท คือ ค่านิยมวิถีปฏิบัติ มีจุดศูนย์กลางอยู่ที่ด้านจริยธรรม และศูนย์กลางหนึ่งเป็นด้านความสามารถ เป็นหลักของศีลธรรมที่ตั้งอยู่บนรากฐานที่ว่าคนในสังคมต้องพึ่งพาอาศัยกัน

#### คุณลักษณะของค่านิยม

ราทส์ฮาร์มิน และไซมอน (Raths Harmin and Simon. 1966 ; อ้างถึงใน รัตนาวิ โชติกพนิช. 2550 : 80-81) ได้ให้เกณฑ์การพิจารณาลักษณะของค่านิยมไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การเลือกอย่างเสรี สิ่งที่เป็นค่านิยมต้องมีการเลือกอย่างเสรี หากมีการบังคับอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว จะไม่เป็นค่านิยมที่จริง

2. การเลือกจากหลาย ๆ ตัวเลือก ค่านิยมที่เลือกนั้นเรามีโอกาสได้เลือกอย่างอื่นอีกหรือไม่ หากมีเพียงอย่างเดียวก็หมายความว่า เราไม่มีโอกาสเลือกคุณค่าด้วยการนำไปเปรียบเทียบกับสิ่งอื่น ถ้ามีเพียงอย่างเดียว คือ จะรับหรือไม่รับเท่านั้น นั่นคือ ไม่มีโอกาสได้พิจารณาข้อดีข้อเสีย ดังนั้น ค่านิยมที่เราจะยึดถือมันต้องได้มาจากค่านิยมหลาย ๆ อย่าง เพื่อจะได้มีโอกาสเปรียบเทียบคุณสมบัติต่าง ๆ ได้

3. การเลือกหลังจากการพิจารณาผลของแต่ละตัวเลือก การเลือกค่านิยมนั้นจะต้องมีการพิจารณาข้อดีข้อเสียของสิ่งต่าง ๆ ที่จะตามมา ถ้าเลือกโดยไม่มีการพิจารณาให้รอบคอบแล้วไม่ถือว่าเป็นค่านิยม การเลือกค่านิยมต้องไม่ใช่อารมณ์ แต่ควรใช้สติปัญญาไตร่ตรองให้รอบคอบ

4. การให้คุณค่ายกย่องเทิดทูน ค่านิยมที่เลือกแล้วต้องมีการรักษาอย่างจริงจังมั่นคง ถึงแม้ว่าจะไม่สบายใจที่จะทำ แต่ก็ควรทำด้วยสำนึกในคุณค่าและความภาคภูมิใจ เช่น การปราบปรามผู้เป็นภัยต่อแผ่นดินด้วยการเสี่ยงชีวิต แต่เราก็ภูมิใจว่าการที่จะอยู่อย่างทาส

5. การยื่นหยัดในค่านิยมที่ได้เลือกแล้วอย่างมั่นคง หากเราไม่แน่ใจในค่านิยมที่เราเลือก เราอาจจะเกิดความกระดากอายต่อการยอมรับในค่านิยมนั้น และไม่กล้ายื่นยันถึงคุณค่าความดีของค่านิยมนั้นให้คนอื่นทราบ โดยเฉพาะกับผู้ที่ไม่เป็นมิตรหรือผู้ที่ไม่เห็นด้วย

6. การกระทำตามค่านิยมที่ได้เลือก แสดงออกด้วยการปฏิบัติเพื่อให้คนอื่นเห็นว่าเรายอมรับในค่านิยมนั้น เช่น การเสียสละกำลังกาย กำลังทรัพย์หรือเวลา เพื่อการกระทำตามค่านิยมที่

เรายอมรับ ทั้งนี้ เพราะค่านิยมจะเป็นสิ่งที่น่าสนใจในการดำเนินชีวิตของเรา หากเรายอมรับค่านิยมใด แต่ไม่ปฏิบัติตามก็จะเรียกเป็นค่านิยมไม่ได้

7. การกระทำซ้ำ ๆ มีการกระทำซ้ำ ๆ ในค่านิยมที่เรายอมรับ การกระทำเพียงครั้งเดียวแล้วหายไป จะเรียกว่าเป็นค่านิยมไม่ได้ ค่านิยมต้องคงทนถาวรและเป็นแบบฉบับในการดำเนินชีวิตของเราในช่วงเวลาอันยาวนานพอสมควร

กล่าวสรุปได้ว่า คุณลักษณะของค่านิยมเป็นความเชื่อ ซึ่งความเชื่อนี้อาจจะมีผลมาจากการยอมรับในอิทธิพลที่สืบทอดปฏิบัติตามกันมาจนเป็นเรื่องจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ค่านิยมมีลักษณะคงที่และไม่มีเปลี่ยนแปลง ทำให้มีความต่อเนื่องของวัฒนธรรมทางสังคม หรือนุคลิกภาพของกลุ่มคนในสังคม ในสังคมให้ความสำคัญแก่ค่านิยมบางอย่างมากกว่า ซึ่งเด็กจะเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ผ่านการสั่งสอนประกอบกับการสังเกตจากการกระทำที่เป็นบรรทัดฐานของคนในสังคมนั้น

#### พัฒนาการของค่านิยม

ค่านิยมของบุคคลมีรากฐานมาจากประสบการณ์โดยเริ่มพัฒนามาตั้งแต่เด็กจนกระทั่งวัยรุ่นและผู้ใหญ่โดยผ่านการอบรมเลี้ยงดูและจากประสบการณ์การเรียนรู้ทางสังคม เป็นแกนสำคัญทั้งนี้จะสังเกตได้ว่าบุคคลได้รับการอบรมหรือการปลูกฝังค่านิยมต่าง ๆ มาตั้งแต่เด็ก โดยเด็กจะรับเอาค่านิยมต่าง ๆ จากพ่อแม่มาเป็นค่านิยมของตน เมื่อเด็กเติบโตและมีประสบการณ์ทางสังคมมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสถาบันทางการศึกษา กิจกรรมทางศาสนา เพื่อน อาชีพหรือการทำงาน และสื่อสารมวลชนต่าง ๆ เขาก็จะพบว่ามีความหมายหลายอย่างที่แตกต่างไปจากค่านิยมที่ตนมีระหว่างนั้นเขาอาจจะหึงค่านิยมบางอย่างที่เคยมีมาแล้วรับเอาค่านิยมที่ตรงกับความต้องการความสนใจ ความนิยมชมชอบ หรือนุคลิกภาพที่แท้จริงของเขา ซึ่งค่านิยมนั้นอยู่ได้บรรทัดฐานของสังคม จนเขาสามารถยึดเป็นเป้าหมายหรือมาตรฐานในการดำรงชีวิตของตนได้ต่อไป คาลิช (Kalish ; อ้างถึงใน สมควร สนองอุทัย. 2531 : 28)

เครธ วัล, บลูม และมาเซีย (Kratwohl, Bloom and Masia; อ้างถึงใน สมควร สนองอุทัย. 2531 : 35) ได้จำแนกลำดับขั้นต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเป็นระบบว่า บุคคลนั้นจะต้องได้รับประสบการณ์จากสภาพแวดล้อมจึงจะเกิดการรับรู้และเข้าใจถึงลักษณะสำคัญของสิ่งนั้นได้ การรับรู้และการเลือกว่าสิ่งใดควรรับสิ่งใดไม่ควรรับจะเป็นตัวกำหนดปฏิกิริยาโต้ตอบกับประสบการณ์หรือสถานการณ์ที่มีกระตุ้นในลักษณะของการชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยซึ่งจะทำให้บุคคลนั้นได้รับความพึงพอใจจากการมีส่วนร่วมหรือจากการทำกิจกรรมนั้น จากนั้นจึงสร้างความนิยมชมชอบหรือการประเมินคุณค่าในสิ่งที่ตนเห็นว่าพอใจ ชอบใจหรือดีซึ่งแสดงว่าบุคคลนั้นยอมรับหรือรับรู้ว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ดีหรือแสดงว่าบุคคลนั้นเริ่มมี

ค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อบุคคลเกิดค่านิยมต่าง ๆ ขึ้นแล้วหมายถึงว่าค่านิยมที่มีนั้นจะมีหลายชนิดจึงจำเป็นต้องจัดระบบค่านิยมต่าง ๆ ให้เข้ากลุ่ม โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ซึ่งค่านิยมเหล่านี้จะเป็นตัวที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลหรือที่เรียกว่าเป็นเอกลักษณ์ของบุคคลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานหรือเกณฑ์ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปพฤติกรรมตามแนวของแคธโรลและคณะ สรุปความหมายที่สำคัญได้ดังนี้

1. การรับรู้ (Receiving) เป็นขั้นการจดจำสิ่งที่ได้รับการสัมผัสจากประสาทสัมผัสแบ่งย่อย ๆ ได้เป็น 3 ขั้น

1.1 การรู้จัก (Awareness) เป็นพฤติกรรมขั้นแรกที่คนรู้จักสิ่งเร้าว่าคืออะไรยังมองไม่เห็นความสำคัญเป็นเพียงการสังเกตเห็นปรากฏการณ์นั้น โดยปราศจากความสนใจ เช่น รู้จักคือการจดอันดับ ฯลฯ

1.2 ความเต็มใจในการรับ (Willingness to receive) ขั้นนี้เป็นขั้นเต็มใจหรือพอใจที่จะรับรู้มีความอ่อนน้อมต่อสิ่งที่พบเห็น เช่น ฟังผู้อื่นพูดด้วยความเต็มใจ ยอมรับความแตกต่างของเชื้อชาติและวัฒนธรรม ฯลฯ

1.3 ควบคุมหรือคัดเลือกความเอาใจใส่ (Controlled or selected attention) ความรู้สึกระดับนี้ต่อเนื่องจากขั้นที่ผ่านมา ที่แตกต่างก็คือความรู้สึกที่จะบอกได้ว่า อะไรควรเอาใจใส่อะไรไม่ควรเอาใจใส่ เช่น ความรู้สึกที่ว่าชอบสิ่งนี้ อยากได้สิ่งนั้น จึงมองในลักษณะเลือกมากขึ้น

1.0 การรับรู้	1.1 การรู้จัก	↑	↑	↑	↑
	1.2 ความเต็มใจในการรับ				
	1.3 ควบคุมหรือคัดเลือกลักษณะที่เอาใจใส่				
2.0 การตอบสนอง	2.1 การยินยอมในการตอบสนอง	↓	↓	↓	↓
	2.2 ความเต็มใจที่จะตอบสนอง				
	2.3 ความพึงพอใจในการตอบสนอง				
3.0 การรู้คุณค่า	3.1 การรับคุณค่า	↓	↓	↓	↓
	3.2 การชื่นชอบคุณค่า				
	3.3 การยินยอมรับคุณค่า				
4.0 การจัดระบบ	4.1 การสร้างในภาพของคุณค่า	↓	↓	↓	↓
	4.2 การจัดระบบคุณค่า				
5.0 ตักษณะนิสัย	5.1 การสรุปอย่างยั่งยืนทั่วไปของคุณค่า	↓	↓	↓	↓
	5.2 การสร้างลักษณะนิสัย				

ภาพประกอบ 2.6 ลำดับขั้นพัฒนาการของค่านิยมตามแนวของแคโรลและคณะ

2. การตอบสนอง (Responding) เมื่อขั้นแรกรับรู้สิ่งใดเกิดความพอใจแล้วและเลือกพอใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็จะถึงความรู้สึกขั้นนี้ ความรู้สึกด้านนี้แบ่งได้ 3 ขั้นคือ

2.1 การยินยอมในการตอบสนอง (Acquiescence in responding) เป็นความรู้สึกขั้นเชื่อฟังหรือยินยอมที่จะทำแต่อาจจะยังไม่พอใจเท่าไรนัก เช่น ความตั้งใจที่จะบังคับตนเองให้ร่วมกิจกรรมกับคนอื่น เชื่อฟังกฎเกณฑ์ที่กำหนด ความตั้งใจที่จะทำตามระเบียบ ฯลฯ

2.2 ความเต็มใจที่จะตอบสนอง (Willingness to response) เป็นระดับความรู้สึกขั้นร่วมกิจกรรมด้วยความตั้งใจ ทำตามความต้องการด้วยความสมัครใจ เช่น มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ร่วมมือในกิจกรรมของกลุ่ม แสดงความสนใจในการเข้าร่วมโครงการ ฯลฯ

2.3 ความพึงพอใจในการตอบสนอง (Satisfaction in response) เป็นความรู้สึกพึงพอใจในการร่วมกิจกรรมจนเกิดความสุขสนานและเพลิดเพลิน เช่น ร้องรำทำเพลงร่วมกับคนอื่นด้วยความสนุกสนานพอใจ สนุกกับการสนทนาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สนุกกับการเล่นเกมตัวเลข ฯลฯ

3. การรู้คุณค่าหรือค่านิยม (Valuing) ในขั้นนี้เป็นความรู้สึกถึงคุณค่าของสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจจะยอมรับหรือไม่ยอมรับคุณค่าก็ได้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาคุณค่า พฤติกรรมระดับนี้ค่อนข้างจะคงเส้นคงวาในการแสดงความรู้สึกและรับรู้เจตคติเป็นความรู้สึกระดับนี้



3.1 การรับรู้คุณค่า (Acceptance of a value) เป็นการยอมรับทางอารมณ์ต่อคำสอนที่เขามีพื้นฐานอย่างเพียงพอ เช่น การยอมรับว่าในชีวิตมนุษย์ควรมีการนับถืออะไรบางอย่าง รู้สึกว่าการมีเพื่อนเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิต ฯลฯ

3.2 การชื่นชอบคุณค่า (Preference for value) ในระดับนี้ไม่เพียงยอมรับคุณค่าแต่เพิ่มความรู้สึกเอาใจใส่ในคุณค่าหรือค่านิยมนั้นขึ้นอีกเรียกว่าเป็นขั้นต้องการคุณค่า เช่น แสดงความกล้าหาญในการตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ที่ยังเป็นปัญหา พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ฯลฯ

3.3 การยินยอมรับ (Commitment) หมายถึง ความเชื่อศรัทธาด้วยอารมณ์แน่นอน ผู้ที่มีความรู้สึกในระดับนี้จะแสดงพฤติกรรมยึดมั่นอย่างเห็นได้ชัด เช่น ความซื่อสัตย์ต่อกลุ่มที่เป็นสมาชิกยอมอุทิศตัวให้กับความคิด และอุดมการณ์ต่าง ๆ ฯลฯ

4. การจัดระบบคุณค่า (Organization) เป็นการนำคุณค่ามาทำให้เป็นระบบโดยการจัดพวกของคุณค่า หากความความสัมพันธ์ของคุณค่า กำหนดคุณค่าที่เด่นและสำคัญความรู้สึกในระดับนี้แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

4.1 การสร้างมโนภาพของคุณค่า (Conceptualization of a value) เป็นการนำค่านิยมที่มีลักษณะเดียวกันหรือเกี่ยวข้องกันมารวมเป็นกลุ่มเป็นพวก ทำให้บุคคลมองเห็นความสัมพันธ์ของคุณค่ากับสิ่งที่ตนยึดถือ เช่น การพยายามบ่งชี้ลักษณะของศิลปะวัตถุที่เขาชื่นชอบ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ

4.2 การจัดระบบคุณค่าของค่านิยม (Organization of value system) เป็นการจัดค่านิยมที่ซับซ้อนให้อยู่ในระบบเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสมดุลบางประการทางความรู้สึก เช่น พัฒนา วิธีการควบคุมความก้าวร้าวในรูปแบบที่ยอมรับกันทางวัฒนธรรม ฯลฯ

5. การสร้างลักษณะนิสัยโดยคุณค่าอย่างหนึ่งหรือคุณค่าซับซ้อน (Characterization by a value or value complex) เป็นขั้นสังสมความรู้สึกจนกระทั่งยึดถือเป็นลักษณะนิสัย เป็นวิถีดำเนินชีวิตเรียกได้ว่าเป็นความรู้สึกที่ตกตะกอนแล้วกลายเป็นบุคลิกภาพ ระดับนี้ แบ่งเป็น 2 ชั้น

5.1 การสรุปอิงนัยทั่วไปของคุณค่าหรือค่านิยม (Generalized set) เป็นความรู้สึกตอบสนองต่อปรากฏการณ์ที่เกิดจากการเลือกสรรระดับสูงจากกลุ่มของเจตคติและค่านิยม เช่น มีนิสัยแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อหาคำตอบ ฯลฯ

5.2 การสร้างลักษณะนิสัย (Characterization) เป็นระดับความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่ผสมผสานสรุปรวมความรู้สึกที่ยึดเป็นอุดมการณ์ปรัชญาชีวิต เช่น การมีหิริโอตตปปะ การดำเนินชีวิตอย่างมีคุณธรรม การยึดอุดมการณ์ประชาธิปไตย ฯลฯ

สรุปได้ว่า พัฒนาการของค่านิยม เป็นความรู้สึกนั้นเป็นความต่อเนื่อง มีทิศทางและ ความเข้มข้นแตกต่างกัน ระดับความรู้สึกจะเริ่มด้วยความเข้มข้นน้อย ไปสู่ความเข้มข้นมากจนยึดติด เป็นลักษณะนิสัยของคนในที่สุด

### ความสำคัญของค่านิยม

ฉวรัตน์ ชิตวงศ์ และนิศยา ทองหนูชู (2554 : 25) กล่าวว่า ในสังคมมนุษย์มีความเชื่อว่า ค่านิยมมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในสังคม ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ บุคคลและสังคมพึงยึดถือและนำมาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ การเลือกกระทำของแต่ละ คนนั้นขึ้นอยู่กับค่านิยมที่ยึดถือเป็นสำคัญ เพราะค่านิยมเป็นหลักการรับรู้ การตัดสินใจและการ ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมของบุคคล

สมเดช มุงเมือง (2555 : 167) กล่าวว่า ค่านิยมเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมาก เนื่องจากค่านิยมที่ มนุษย์เรามีอยู่นั้น ทำหน้าที่มากมายหลายอย่างที่เกี่ยวกับชีวิตของเราที่สำคัญ คือ

1. ค่านิยมทำหน้าที่เป็นบรรทัดฐานหรือมาตรฐานของพฤติกรรมทั้งหลายของเรา กล่าวคือ ค่านิยม จะเป็นตัวกำหนดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของเราว่า เราควรจะทำหรือไม่ ควรจะทำใน สิ่งใด ค่านิยมจะช่วยกำหนดจุดยืนในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ฯลฯ และค่านิยมจะช่วยทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติการต่าง ๆ ทั้งของตัวเราและของผู้อื่น

2. ค่านิยมทำหน้าที่เป็นแบบแผนสำหรับการตัดสินใจการแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในบาง กรณีบุคคลต้องเผชิญกับสถานการณ์บางอย่างที่ขัดแย้งกัน ทำให้เขาต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง เช่น การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดกับความเป็นตัวเอง หรือการรักษาความเป็น อิสระเสรีของตน การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตแต่ยากจนกับการปฏิบัติงบนในทางที่ไม่สุจริต แต่ทำให้ร่ำรวย บุคคลจะเลือกเดินทางไหนนั้น ค่านิยม หรือระบบค่านิยมที่บุคคลมีอยู่จะช่วย กำหนดทางเลือกให้เขา

3. ค่านิยมทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจ หรือผลักดันของบุคคล เช่น บุคคลที่มีค่านิยมชมชอบใน การมีอายุยืน หรือสุขภาพดี ก็จะมีแรงผลักดันให้ออกกำลังกายอยู่เสมอ ตลอดจนมีความ รอบคอบในการบริโภคอาหารบุคคลที่มีค่านิยมเกี่ยวกับวัตถุนิยมสูง ก็มักจะมีความขยันขันแข็งและ เพียรพยายามในการทำงานเพื่อให้มาซึ่งเงินทองและสิ่งทีคนพึงปรารถนา เป็นต้น

กล่าวสรุปได้ว่า ความสำคัญของค่านิยม มีความสำคัญมากต่อบุคคลและสังคมในแง่ของ ตัวบุคคลนั้น ค่านิยมมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตเพราะเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรม ทำให้บุคคล แสดงออกซึ่งพฤติกรรมแตกต่างกัน เป็นผลสะท้อนถึงบุคลิกลักษณะและความประพฤติอีกด้วย ส่วนในแง่ของสังคมนั้น ค่านิยมจะมีผลถึงความเจริญหรือความเสื่อมของสังคม หากสังคมมีค่านิยม ที่เหมาะสมและถูกต้อง สังคมนั้นก็ย่อมเจริญก้าวหน้า

### การวัดค่านิยม

ริค และแอดค็อก (Reich and Adcock. ; อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ วัชรมัย. 2534 : 15) กล่าวว่าค่านิยมเป็นนามธรรมมีภาวะที่ซับซ้อนเข้าใจยาก และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของแต่ละบุคคลไม่สามารถสังเกตค่านิยมได้โดยตรง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ค่านิยมที่รัดกุม จึงจะสามารถบอกได้ว่าค่านิยมของบุคคลผู้เป็นเจ้าของนั้น คืออะไรแน่ ทั้งนี้หากค่านิยมทั้งหมดสามารถถูกนำออกมาวัด และจัดทำอย่างมีระบบแล้ว จะเป็นพื้นฐานที่สามารถนำมาเปรียบเทียบพิจารณาเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของมนุษย์ได้ ในหลายกรณีซึ่งเป็นจุดสนใจของนักวิชาการ โดยเฉพาะทางสังคมศาสตร์ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเชื่อศาสนาวิชาชีพ ชั้นชั้นในสังคม หรือแนวโน้มทางการเมือง สามารถจะนำมาเป็นคำถามหรือข้อความมุ่งซึ่งถึงความรู้สึกรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกันภายในจิตใจของคนแต่ละกลุ่ม เช่น ความแตกต่างระหว่างคนหนุ่มคนสาวคนมีและคนจน ผู้มีการศึกษาและผู้ไม่มีการศึกษา ทั้งหมดนี้สามารถนำมาวิเคราะห์ในแง่ของความแตกต่างในรูปของค่านิยมได้

สุนทรีย์ โคมิน และสันทิต สมักรการ (2522 : 3) กล่าวว่า การศึกษาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลจากการได้รับการศึกษา การเจริญเติบโต การชวนเชื่อ หรือเทคนิควิทยาล้วนแล้วแต่สามารถนำมาตั้งเป็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในรูปของค่านิยมหรือระบบค่านิยมได้

โรบิน และวิลเลียม (Robin & William. ; อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ วัชรมัย. 2534 : 15) กล่าวว่า การที่จะทราบวาทกรรมหรือสังคมมีค่านิยมอย่างไรจะสังเกตได้จากพฤติกรรม 4 ประการคือ

1. การเลือกในชีวิตประจำวัน เช่น การเลือกทำ การคบเพื่อนบ้าน เป็นต้น
2. ความสนใจของบุคคล สนใจเรื่องอะไรในชีวิตครอบครัวและชีวิตการทำงาน
3. ความคิดเห็นที่แสดงออกของบุคคลในแต่ละสังคมจากการพูดและการเขียน
4. การสนทนาของบุคคลโดยทั่วไป ซึ่งสังเกตได้จากการสนทนาทั่วไป

เคอริงเจอร์ (Kerlinger. ; อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ วัชรมัย. 2534 : 16) กล่าวว่าค่านิยมของคนเรานั้นสามารถวัดได้จากพฤติกรรม เจตคติหรือความคิดเห็นของคนเรานั้น เนื่องจากค่านิยมเป็นการแสดงความนิยมชมชอบต่อบุคคล สิ่งของหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยการประมาณค่าหรือตีค่าภายใต้บรรทัดฐานของสังคม

กล่าวสรุปได้ว่าการวัดค่านิยมของคนเรานั้นสามารถวัดได้จากพฤติกรรม การเลือกกระทำในชีวิตประจำวัน เช่น การคบเพื่อน การทำงานอดิเรก เป็นต้น หรือวัดได้จากความสนใจของบุคคล เจตคติหรือความคิดเห็นที่แสดงออกของบุคคล

## แนวทางการส่งเสริมค่านิยม

ทิสนา แชมมณี (2546 : 25) กล่าวถึงกระบวนการสร้างความกระจ่างในค่านิยม ดังนี้

### 1. การเลือกค่านิยม (Choosing)

1.1 การเลือกกระทำอย่างอิสระ ไม่บังคับ คือ การที่บุคคลได้สำรวจว่ามีทางเลือกที่จะปฏิบัติอะไรบ้าง แล้วค่อย ๆ พิจารณาเลือกคัดทางเลือกที่ไม่ต้องการปฏิบัติออกจนเหลือทางเลือกที่จะปฏิบัติเพียงทางเดียว

1.2 เลือกจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง คือ ก่อนปฏิบัติพิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจากทางเลือกที่จะปฏิบัติว่ามีผลเป็นอย่างไร ถ้าเป็นผลดีที่เกิดจากความพอใจเป็นอย่างไร และถ้าเป็นผลไม่ดีที่ไม่พอใจเป็นอย่างไร

1.3 เป็นการเลือกที่เกิดจากการพิจารณาผลของทางเลือกแต่ละทางแล้ว คือ การที่บุคคลเลือกด้วยความเต็มใจ พอใจในการเลือก ไม่ได้เลือกเพราะถูกบังคับจากใครทั้งสิ้น ไม่ได้หวังผลตอบแทน ไม่ได้กลัวถูกลงโทษ ไม่ได้กลัวถูกวิพากษ์วิจารณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการที่บุคคลนำทางที่จะเลือกปฏิบัติทั้งหมดที่น่าจะเป็นไปได้พร้อมทั้งพิจารณาถึงผลที่จะเกิดจากทางเลือกที่จะปฏิบัติแต่ละทางนั้นอย่างละเอียดด้วยเหตุผลแล้วจึงเลือกปฏิบัติ จึงจะเรียกว่ามีอิสระในการคิดและเลือก

### 2. การเห็นคุณค่า (Prizing)

2.1 ผู้เลือกรู้สึกภูมิใจและมีความยินดีที่ได้เลือกกระทำสิ่งนั้น ความภาคภูมิใจในสิ่งที่เลือกนั้น คือ เมื่อบุคคลตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติใดแล้วสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เขามีความสุข รู้สึกภาคภูมิใจ เพราะมันเป็นสิ่งที่ดี

2.2 ผู้เลือกยืนยันการตัดสินใจเลือกอย่างเปิดเผย คือ เมื่อบุคคลมีความสุข รู้สึกภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนได้เลือก ก็อยากจะบอกให้บุคคลอื่นได้รับรู้ด้วยพยายามที่จะประกาศให้บุคคลอื่นได้ทราบถึงการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติของตน

### 3. การปฏิบัติตามค่านิยม (Acting)

3.1 ผู้เลือกกระทำตามทางเลือกที่ตนตัดสินใจเลือก คือ การที่บุคคลเลือกสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้วปฏิบัติหรือกระทำในสิ่งที่ตนได้เลือก อีกทั้งพยายามลงทุนด้วยการเดินทาง ขอมเสียเงิน เสียเวลา เสียกำลังทุกอย่างในการถ่ายทอดทัศนะของตนให้บุคคลอื่น ได้ปฏิบัติตาม เป็นการยืนยันทัศนับสนุนหรือส่งเสริมค่านิยมของตน

3.2 ผู้เลือกกระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก คือ เมื่อบุคคลมีค่านิยมใดแล้วก็มีกรปฏิบัติหรือกระทำอยู่เสมอจนเป็นลักษณะนิสัยปกติที่ใช้ในชีวิตประจำวัน

อารมณฺ์ ฉนวนจิตร (2547 : 91-95) กล่าวถึงวิธีการสอนที่จะช่วยส่งเสริมค่านิยมที่ครูต้องการให้เกิดขึ้น มีดังนี้

1. โดยใช้วิธีการสอน วิธีการสอนมีหลายรูปแบบ แต่ละแบบ จะสอนให้นักเรียนคิดแสดง หรือปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจจะสอนให้นักเรียนได้คิด ได้แสดงหรือได้ปฏิบัติรวม ๆ กันก็ได้ ดังนี้
  - 1.1 สอนโดยการอภิปราย เช่น การอภิปรายเพื่อกระจ่างค่านิยม การแสดงละคร สมมติสถานการณ์
  - 1.2 สอนโดยใช้วิธีเขียน เช่น การใช้เอกสารค่านิยม การเขียนอนุทินประจำวัน และแสดงความรู้สึกนึกคิด การบันทึกค่านิยม การตอบคำถามปลายเปิด และแบบอื่นที่ครูเห็นสมควร
2. โดยใช้วิธีการอบรม เช่น การอบรมหน้าเสาธง การจัดโฮมรูม หรือมีครูประจำชั้น การจัดสิ่งแวดล้อม
3. โดยการจัดสิ่งแวดล้อม จัดในลักษณะ โครงการ เช่น โครงการส่งเสริมความสะอาด ปลูกต้นไม้ จัดป้ายคติธรรม เป็นต้น
4. โดยใช้กิจกรรมทางศาสนา ครูนำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมในพิธีสำคัญ ๆ ทางศาสนา เช่น เวียนเทียน แห่เทียนพรรษา ฟังเทศน์
5. โดยใช้คำถาม การใช้คำถามมีความสำคัญต่อการส่งเสริมและพัฒนาค่านิยม ในส่วนที่จะช่วยครูวิเคราะห์ความรู้สึกนึกคิดของนักเรียน ครูจึงควรศึกษาวิธีการ ตลอดจนเทคนิคการใช้คำถาม และการสร้างเครื่องมือทดสอบ เพื่อสำรวจค่านิยมของนักเรียนก่อนทำการสอน ระหว่างการสอน และหลังการสอนต่อไป

สรุปได้ว่า การส่งเสริมค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ พ่อแม่ที่จัดประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมที่บ้าน ครูที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนและสร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่บ้าน ครูที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนและสร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนมีส่วนสำคัญที่จะสร้างหลักการพื้นฐานทางใจ อันเป็นแนวทางการดำรงชีวิตให้แก่เด็ก

#### ค่านิยมหลัก 12 ประการ

ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ เป็นนโยบายของคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่กำหนดขึ้นมาให้ประชาชนชาวไทยนำมาประพฤติปฏิบัติ เพื่อสร้างสังคมให้มีความสงบสุข นักวิชาการหลายท่านได้ให้ค่านิยมและแนวทางการส่งเสริมค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ ดังนี้

พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ

(<http://www.thaigov.go.th/news1/item/84708-id84708.html>) กำหนดค่านิยมหลักของคนไทย เพื่อสร้างสรรค์ประเทศไทยให้เข้มแข็งดังนี้

1. มีความรักชาติศาสนา พระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นสถาบันหลักของชาติในปัจจุบัน
2. ซื่อสัตย์ เสียสละอดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม
3. กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์
4. ใฝ่หาความรู้หมั่นศึกษา เล่าเรียน ทางตรงและทางอ้อม
5. รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม
6. มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เพื่อแม่ และแบ่งปัน
7. เข้าใจ เรียนรู้การเป็นประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง
8. มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมายผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่
9. มีสติรู้ตัว รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
10. รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของ

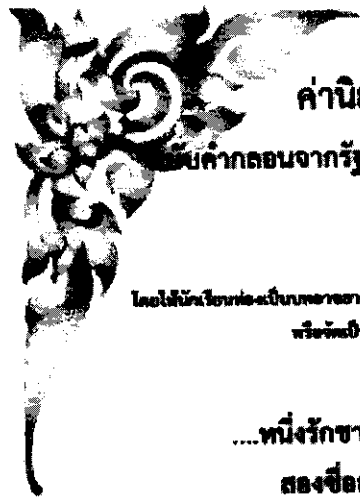
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รู้จักถ่อมตัวไว้ใจ เมื่อยามจำเป็น มีไว้พอกินพอใช้ ถ้าเหลือก็แจกจ่าย  
จำหน่ายและขยายกิจการเมื่อมีความพร้อม โดยมีภูมิคุ้มกันที่ดี

11. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำหรือกิเลส มีความ  
ละอายเกรงกลัวต่อบาป ตามหลักของศาสนา

12. ดำเนินถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และต่อชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง  
ค่านิยมหลัก 12 ประการฉบับศาลากลางจันทบุรีว่า การกระทรวงศึกษาธิการ

(<http://www.anantasook.com/thais-core-value/>) ภายหลังจากการประกาศเรื่องค่านิยมหลัก 12

ประการ หน่วยงานต่าง ๆ ก็ได้นำไปเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน ทำให้ เกิดการตื่นตัวใน  
สังคมไทย มีทั้งการเขียนเป็นบทอาขยานให้ท่องจำ การแต่งเพลงเพื่อให้จดจำได้ง่าย หรือการจัดทำ  
ภาพยนตร์สั้นเพื่อให้ประชาชนได้เกิดความเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานด้านการศึกษาที่ได้นำ  
แนวทางเรื่องค่านิยมหลัก 12 ประการ ไปประกอบการวางกลยุทธ์และนโยบายการทำงาน  
ศาลากลางค่านิยม 12 ประการ จากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่ง ดร.กมล รอดคล้าย  
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แจ้งให้ทุกเขตพื้นที่การศึกษาเผยแพร่ให้นักเรียน  
ท่องเป็นบทอาขยาน และให้โรงเรียนจัดประกวดอ่านเป็นทำนองเสนาะ ประกวดคัดลายมือ หรือ  
จัดเป็นกิจกรรมอื่นตามความเหมาะสม



## คำนิยม 12 ประการ

ฉบับคำกลอนจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

โดยได้แก้ไขเพิ่มเติมระบบภาษาตาม จัดประมวลคำเป็นพจนานุกรม ประมวลคำกลอนเป็น  
พจนานุกรมเป็นสามภาษาตามสมัย

....หนึ่งรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

สองชื่อสัตย์ เสียสละ อุดหนุนได้

สามภาคภูมิใจ พ่อแม่ สุขหัวใจ

สี่มุ่งได้ เล่าเรียน เพียรวิชา

ห้ารักษา วัฒนธรรม ประจำชาติ

หกไม่ขาด ศีลธรรม ศาสนา

เจ็ดเรียนรู้ อธิปไตย ของประชา

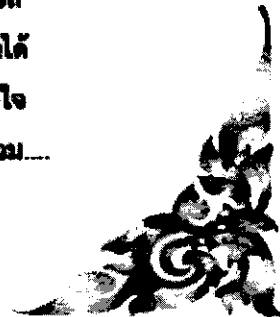
แปดรักษา วินัย กฎหมายไทย

เก้าปฏิบัติ ตามพระ ราชดำรัส

สิบไม่ขาด พ่อเพียง เลี้ยงชีพได้

สิบเอ็ดต้อง เข้มแข็ง หวังกายใจ

สิบสองไซริ คิคอะโร ให้ส่วนรวม....



ภาพประกอบ 2.7 คำนิยมหลัก 12 ประการฉบับคำกลอนจากรัฐมนตรีว่าการ  
กระทรวงศึกษาธิการ

คณะกรรมการความสงบแห่งชาติ (2557 : ไม่มีเลขหน้า ; อ้างถึงใน สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. 2557 : 1-2) ได้ให้คำนิยาม คำนิยามหลักของคนไทย 12  
ประการ ดังนี้

1. มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนที่แสดงถึง  
ความสำนึกและภาคภูมิใจความเป็นไทยปฏิบัติตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ และจงรักภักดีต่อ  
สถาบันพระมหากษัตริย์
2. ซื่อสัตย์ เสียสละอดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม หมายถึง การประพฤติ  
ปฏิบัติตนที่แสดงถึงการยึดมั่นในความถูกต้อง ประพฤติตรงตามความเป็นจริงต่อตนเองและผู้อื่น  
ละความเห็นแก่ตัว รู้จักแบ่งปันช่วยเหลือสังคมและบุคคลที่ควรให้ รู้จักควบคุมตัวเองเมื่อประสบ  
กับความยากลำบากและสิ่งทีก่อให้เกิดความเสียหาย
3. กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ หมายถึง การประพฤติที่แสดงถึงการรู้จัก  
บุญคุณ ปฏิบัติตามคำสั่งสอน แสดงความรัก ความเคารพ ความเอาใจใส่ รักษาชื่อเสียง และตอบแทน  
บุญคุณของพ่อแม่ ผู้ปกครอง และครูอาจารย์
4. ใฝ่หาความรู้หมั่นศึกษา เล่าเรียน ทางตรง และทางอ้อม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ  
ตนที่แสดงถึงความตั้งใจเพียรพยายามในการศึกษาเล่าเรียน แสวงหาความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม
5. รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม หมายถึง การปฏิบัติตนที่แสดงถึงการเห็น  
คุณค่า ความสำคัญ ภาคภูมิใจ อนุรักษ์ สืบทอดวัฒนธรรมและประเพณีไทยอันดีงาม
6. มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เผื่อแผ่ และแบ่งปันหมายถึง การประพฤติ  
ปฏิบัติตน โดยยึดมั่นในคำสัญญา มีจิตใจโอบอ้อมอารี ช่วยเหลือผู้อื่นเท่าที่ช่วยได้ทั้งกำลังทรัพย์  
กำลังกาย และกำลังสติปัญญา
7. เข้าใจ เรียนรู้การเป็นประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง  
หมายถึง การแสดงถึงการมีความรู้ ความเข้าใจ ปฏิบัติตนตามหน้าที่และสิทธิของตนเอง เคารพสิทธิ  
ของผู้อื่นภายใต้การปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
8. มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมายผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่หมายถึง การปฏิบัติตนตาม  
ข้อตกลง กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายไทย มีความเคารพและนอบน้อมต่อผู้ใหญ่
9. มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว  
หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีสติรู้ตัว รู้คิด รู้ทำอย่างรอบคอบ ถูกต้องเหมาะสมและน้อม  
นำพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิต



10. รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง การดำเนินชีวิตอย่างพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี มีความรู้ มีคุณธรรม และปรับตัวเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

11. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ หรือกิเลส มีความละอายเกรงกลัวต่อบาปตามหลักของศาสนา หมายถึง การปฏิบัติตนให้มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง ปราศจากโรคภัย และมีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความละอายเกรงกลัวต่อบาป ไม่กระทำความชั่วใด ๆ ยึดมั่นในการทำความดีของศาสนา

12. คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และต่อชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง หมายถึง การปฏิบัติตนและให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และประเทศชาติ ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อรักษาประโยชน์ของส่วนรวม

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (2557 : 1) ได้เสนอแนวทางดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยมหลัก 12 ประการ ในระดับสถานศึกษา มีขั้นตอนดังนี้

#### ขั้นการสร้างความตระหนัก

1. จัดทำแผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ ระดับโรงเรียน ระดับชั้นเรียน

2. การประชุมชี้แจงแก่ครู นุคลากร ในโรงเรียน นักเรียน

#### ขั้นดำเนินการ

1. วางแผนการดำเนินงาน มอบหมายผู้รับผิดชอบ

2. จัดทำโครงการ หรือกิจกรรมเพื่อสนองตอบนโยบาย

3. ดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดค่านิยมหลัก 12 ประการ โดยบูรณาการกับ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การผนวกในกิจกรรมตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จัดกระบวนการเรียนรู้ผ่านสื่อ เพลง วิดิทัศน์ กิจกรรมในและนอกห้องเรียน ฯลฯ

#### ขั้นประเมินผล

1. นิเทศติดตามการดำเนินงานในระดับชั้นเรียน ระดับโรงเรียน แบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ หลังดำเนินการ

2. นำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการปลูกฝังค่านิยม 12 ประการ

#### ขั้นสรุป รายงานผล

1. สรุปรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2. วางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สู่ความยั่งยืน

สำนักงานประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น (2557 : ไม่มีเลขหน้า) ได้ให้  
ค่านิยม ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ ไว้ดังนี้

1. มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนที่แสดงถึง  
ความศรัทธา หวงแหน ปกป้องยกย่องความเป็นชาติไทย ยึดมั่นศาสนา และจงรักภักดีต่อสถาบัน  
พระมหากษัตริย์
2. ซื่อสัตย์ เสียสละอดทน หมายถึง การปฏิบัติตนที่แสดงถึงการยึดมั่นในความถูกต้อง  
ตรงตามความเป็นจริง รู้จักแบ่งปันช่วยเหลือ รู้จักควบคุมตนเอง เมื่อประสบกับความยากลำบาก
3. กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ หมายถึง การประพฤติที่แสดงถึงการรู้จัก  
บุญคุณ ปฏิบัติตามคำสั่งสอน แสดงความเคารพ ความเอาใจใส่และตอบแทนบุญคุณของพ่อแม่  
ผู้ปกครอง และครู อาจารย์
4. ใฝ่หาความรู้หมั่นศึกษาเล่าเรียนทางตรงและทางอ้อม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตน  
ที่แสดงถึงความตั้งใจเพียรพยายามในการศึกษาเล่าเรียน แสวงหาความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม
5. รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม หมายถึง การเรียนรู้ ปฏิบัติตน และเห็นคุณค่า  
ที่แสดงถึงการอนุรักษ์ การสืบทอดวัฒนธรรม ประเพณีไทยอันดีงามด้วยความภาคภูมิใจ
6. มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เผื่อแผ่ และแบ่งปันหมายถึง การประพฤติ  
ปฏิบัติตนที่ดีงาม ยึดคำมั่นสัญญา มีจิตใจโอบอ้อมอารี ช่วยเหลือผู้อื่น
7. เข้าใจ เรียนรู้การเป็นประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง  
หมายถึง การเรียนรู้ ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติตามกฎหมายของโรงเรียน  
เคารพสิทธิและหน้าที่ของผู้อื่นภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย ตามการปกครองระบอบประชาธิปไตย  
อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
8. มีระเบียบวินัยเคารพกฎหมายผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่ หมายถึง การปฏิบัติตนตาม  
ข้อตกลง กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย มีความเคารพและนอบน้อมต่อผู้ใหญ่
9. มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว  
หมายถึง การน้อมนำพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาประพฤติปฏิบัติอย่างมีสติ  
รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ อย่างรอบคอบ ถูกต้อง เหมาะสม
10. รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ดำรงชีวิตอย่าง  
พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี มีความรู้ มีคุณธรรม และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข  
ตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
11. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ หรือกิเลส มีความ  
ละอายเกรงกลัวต่อบาปตามหลักของศาสนา หมายถึง การปฏิบัติตนให้มีร่างกายและจิตใจมีความ

เข้มแข็ง ละอายเกรงกลัวต่อบาป ไม่กระทำความชั่วใด ๆ ยึดมั่นในการทำความดีตามหลักของศาสนา

12. คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และต่อชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง หมายถึง ปฏิบัติตน เสียสละ ให้ความร่วมมือทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและประเทศชาติ

กล่าวสรุปได้ว่า ค่านิยมหลัก 12 ประการ หมายถึง ค่านิยมพื้นฐานในการปลูกฝังค่านิยมคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้นกับเยาวชนไทย เป็นนโยบายของคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติที่ได้กำหนดขึ้นมาให้ประชาชนชาวไทยนำมาประพฤติปฏิบัติ เพื่อสร้างสังคมให้มีความสงบสุข มีดังนี้

1) ความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนที่แสดงถึงความสำนึกและภาคภูมิใจความเป็นไทยปฏิบัติตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ และจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์

2) ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนที่แสดงถึงการยึดมั่นในความถูกต้อง ประพฤติตรงตามความเป็นจริงต่อตนเองและผู้อื่น ละความเห็นแก่ตัว รู้จักแบ่งปันช่วยเหลือสังคมและบุคคลที่ควรให้ รู้จักควบคุมตัวเองเมื่อประสบกับความยากลำบากและสิ่งทีก่อให้เกิดความเสียหาย

3) กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ ได้แก่ การประพฤติที่แสดงถึงการรู้จักบุญคุณปฏิบัติตามคำสั่งสอนแสดงความรัก ความเคารพ ความเอาใจใส่ รักษาชื่อเสียง และตอบแทนบุญคุณของพ่อแม่ ผู้ปกครอง และครูอาจารย์

4) ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียนทั้งทางตรง และทางอ้อม ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนที่แสดงถึงความตั้งใจเพียรพยายามในการศึกษาเล่าเรียน แสวงหาความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

5) รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม ได้แก่ การปฏิบัติตนที่แสดงถึงการเห็นคุณค่าความสำคัญภาคภูมิใจอนุรักษ์สืบต่อวัฒนธรรมและประเพณีไทยอันดีงาม

6) มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เผื่อแผ่และแบ่งปัน ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนโดยยึดมั่นในคำสัตย์ผู้มีจิตใจโอบอ้อมอารีช่วยเหลือผู้อื่นเท่าที่ช่วยได้ทั้งกำลังทรัพย์กำลังกายและกำลังสติปัญญา

7) เข้าใจเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง ได้แก่ การแสดงถึงการมีความรู้ความเข้าใจปฏิบัติตนตามหน้าที่และสิทธิของตนเองเคารพสิทธิของผู้อื่นภายใต้การปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

8) มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่ ได้แก่ การปฏิบัติตนตามข้อตกลงกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับและกฎหมายไทยมีความเคารพและนอบน้อมต่อผู้ใหญ่

9) มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีสติรู้ตัวรู้คิดรู้ทำอย่างรอบคอบถูกต้องเหมาะสมและน้อมนำพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินชีวิต

10) รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ การดำเนินชีวิตอย่างพอประมาณมีเหตุผลมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีมีความรู้มีคุณธรรมและปรับตัวเพื่ออยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

11) มีความเข้มแข็งทั้งร่างกาย และจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ หรือกิเลส มีความละอายเกรงกลัวต่อบาปตามหลักของศาสนา ได้แก่ การปฏิบัติตนให้มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงปราศจากโรคภัยและมีจิตใจที่เข้มแข็งมีความละอายเกรงกลัวต่อบาปไม่กระทำความชั่วใด ๆ ยึดมั่นในการทำความดีของศาสนา

12) คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และของชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง ได้แก่ การปฏิบัติตนและให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและประเทศชาติ ขอมเสียดสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อรักษาประโยชน์ของส่วนรวม

ซึ่งค่านิยมดังกล่าวครอบคลุมและสอดคล้องกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการ ดังนี้ คือ 1) รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ 2) ซื่อสัตย์สุจริต 3) มีวินัย 4) ใฝ่เรียนรู้ 5) อยู่อย่างพอเพียง 6) มุ่งมั่นในการทำงาน 7) รักความเป็นไทย และ 8) มีจิตสาธารณะ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กษิภณ ชินวงศ์ (2550 : ง) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรีเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรีเขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้อำนาจตามกฎหมายอำนาจอ้างอิงอำนาจเชี่ยวชาญอำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับ 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรีเขต 3 ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัันมีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติยกเว้นการใช้อำนาจด้านการบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรีเขต 3 ที่บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษมีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0524

สนทนา เจริญพันธ์ (2550 : 89-90) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ประเภท คือ โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสและโรงเรียนมัธยมศึกษาการใช้อำนาจรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านยกเว้นโรงเรียนมัธยมศึกษาการใช้อำนาจการบังคับอยู่ในระดับปานกลางและการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนแต่ละประเภทแตกต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแตกต่างกัน 3 ด้านคือด้านอำนาจความเชี่ยวชาญอำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนประเภทที่ 1 และประเภทที่ 2 อยู่ในระดับมากประสิทธิผลของโรงเรียนประเภทที่ 3 อยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนประเภทที่ 1 และประเภทที่ 2 อยู่ในระดับมากทุกด้านประสิทธิผลของโรงเรียนประเภทที่ 3 ด้านการเรียนการสอนด้านการบริหารและการจัดการ อยู่ในระดับมาก 3) การใช้อำนาจในการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กัญญาณัฐ นาคะตะ (2551 : 99-101) ได้ศึกษาเรื่องการใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนปรีณสร้อยแยลส์วิทยาลัยผลการศึกษาพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญบ่อยครั้ง โดยการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานแสดงให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการ ใช้ความรู้ความสามารถทางการบริหารในการปฏิบัติงานและใช้ความเชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียนและได้ใช้อำนาจการให้รางวัลบ่อยครั้ง เช่นกัน โดยยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติตามที่สั่งการสำเร็จประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานดีเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสาธารณชนบำรุงขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันและพิจารณาความดีความชอบผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักคุณธรรม

วิวัฒนา จันทร์ โคตร์ (2551 : 124-126) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 ผลการวิจัยพบว่าระดับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ พลังอำนาจให้รางวัลพลังอำนาจสารสนเทศพลังอำนาจกฎหมายพลังอำนาจความเชี่ยวชาญพลังอำนาจอ้างอิงและพลังอำนาจพึ่งพา ส่วนการใช้พลังอำนาจบังคับลงโทษมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

วารภรณ์ พรหมรัตน์ (2554 : ง) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านโดยรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ และขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อวยชัย จาตุรพันธ์ (2554 : 73-73) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร ผลการวิจัยพบว่า

- 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ อำนาจการให้รางวัลอำนาจบังคับอำนาจตามกฎหมายอำนาจอ้างอิงและอำนาจเชี่ยวชาญตามลำดับ
- 2) บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีโอกาสนในการทำงานการมีขวัญสูงการฝึกกำลัง
- 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร โดยมีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาครทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงทุกคู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### งานวิจัยต่างประเทศ

เฮร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1993 : 566-570) ได้ทำการศึกษาเรื่องอำนาจสถานการณ์และอำนาจประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นพบการใช้อำนาจประเภทต่าง ๆ ของผู้บริหารในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤติผลการศึกษาพบว่าในสถานการณ์ปกติผู้บริหารใช้ประเภทอำนาจร่วมปรึกษาหารือและอำนาจอ้างอิงมากกว่าในสถานการณ์วิกฤติสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลในการบริหารสูงจะใช้อำนาจโดยตำแหน่งในสถานการณ์วิกฤติมากกว่าในสถานการณ์ปกติและใช้อำนาจร่วมปรึกษาหารือใน

สถานการณ์ปกติมากกว่าในสถานการณ์วิกฤติผู้บริหารที่มีประสิทธิผลการบริหารสูงจะใช้อำนาจอ้างอิงอำนาจเชี่ยวชาญระดับสูงและอำนาจผู้เบื้องบนมากยิ่งขึ้น

ชอร์ท และเกรียร์ (Short & Greer, 1993 : 184) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรพบว่าวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้โอกาสการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายระยะเวลาของการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ

คลัทเทอร์บัค และเคอร์นาฮาน (Clutterbuck & Kernaghan, 1994 : 52-53 ; 180-181) ได้กล่าวถึงบุคลากรที่มีพลังอำนาจการทำงานไว้ว่ามีคุณลักษณะดังนี้ 1) สามารถรับการฝึกหัดอบรมได้ดี 2) มีความเชื่อมั่นและพึ่งตนเองได้มากขึ้น 3) กระตือรือร้น มีกำลังใจ มุ่งมั่นสู่งาน และสำนึกในหน้าที่ 4) สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการทำงานด้วยตนเอง 5) สามารถมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงาน 6) สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนในความต้องการ ความสำเร็จ สิ่งที่เป็นปัญหาเป็นความคิดวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นได้รับรู้เข้าใจได้ 7) สามารถที่จะทำงานตามลำพังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม 8) มีความยืดหยุ่นในการทำงาน พร้อมจะเผชิญและแก้ปัญหา 9) สามารถตัดสินใจเมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจ รู้กาลเทศะเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น 10) สร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ 11) ยึดหลักความสามัคคี ความเป็นทีมงาน เป็นองค์กร 12) สบายใจที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของตนเองในองค์กร 13) เข้าใจบริบทแวดล้อมและผลที่จะเกิดตามมาจากการทำงาน สามารถแก้ปัญหาดตนเองและช่วยแนะนำวิธีแก้ปัญหาให้ผู้อื่น 14) สามารถบริหารจัดการตนเองกำหนดได้ว่าอะไรสำคัญก่อนและหลัง 15) สามารถควบคุมงานและสภาพแวดล้อมการทำงานได้เพิ่มมากขึ้น 16) สามารถสร้างกระบวนการปรับปรุงงานที่ตนรับผิดชอบหรือเป็นผู้ริเริ่มไว้ 17) มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนเองกำลังทำอยู่เป็นอย่างดี 18) รู้ชัดเกี่ยวกับผู้ที่จะมาใช้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร 19) รักการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่และพัฒนาตนเองตลอดเวลา 20) ยินดีรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 21) ให้ความสำคัญและใช้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับ 22) สามารถพิจารณาสะท้อนภาพและเรียนรู้จากประสบการณ์

พลังอำนาจการทำงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับผู้ปฏิบัติเป็นการเฉพาะบุคคล สิ่งที่ปรากฏให้ผู้อื่นรับรู้ได้ จะอยู่ในรูปของพฤติกรรมและผลงาน สำหรับบุคลากรของพลังอำนาจการทำงานจะทำให้มีความรู้สึกดี ที่สามารถกระทำสิ่งสำคัญที่แตกต่างมีความหมาย ทำให้ได้เรียนรู้เพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงาน สำนึกผิดชอบในหน้าที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีน้ำใจมีสัมพันธไมตรีต่อกัน รักสามัคคีเชื่อถือไว้วางใจกัน ทำให้บรรยากาศสิ่งแวดล้อมสร้างความท้าทาย สร้างความ

ต้นตอในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร คันนิงแฮมและคอร์เคอร์โอ (Cunningham & Corderio. 2000 : 104) บุคลากรที่มีพลังอำนาจจะสามารถผลิตผลที่มีคุณภาพ มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะทำงาน มีคุณธรรมความรับผิดชอบ พึงพอใจในภาระหน้าที่ที่ได้รับ และมีความมั่นใจในการปฏิบัติภาระหน้าที่สู่เป้าหมาย แมคเชนและกลินอว์ (McShane & Glinow. 2000 : 314) การสร้างเสริมอำนาจการทำงาน ไม่ทำให้ใครต้องสูญเสียประโยชน์ สูญเสียอำนาจ แต่เป็นการกระจายอำนาจ กระจายผลประโยชน์แก่ทุกคนทุกฝ่าย เฟรนช์และเบลล์ (French & Bell. 1999 : 88) ทำให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานในทางที่ดีขึ้นและมีพัฒนาการทางความรู้ ความคิด ทักษะการทำงาน มีการพัฒนาทีมงานการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของทีมงาน จะส่งผลกระทบต่อระยะยาวในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ทีมงานจะมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะทำงานได้ประสบความสำเร็จ 2) สมาชิกของทีมจะหล่อหลอมความคิดไปในแนวเดียวกันเพื่อปฏิบัติงาน 3) ทีมอิสระในการปกครองตนเองมีอิสระที่จะกระจายการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลและวิธีการทำงานที่ดีที่สุด 4) สมาชิกจะรู้ว่างานของตนเองมีความสำคัญและสัมพันธ์ต่อกับงานในส่วนอื่นๆ ขององค์กร

ซูเทอร์แลนด์ (Sutherland. 1995 : 72) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้ของครูในเรื่องการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนพบว่าครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารมีการใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญมากที่สุดรองลงมาอำนาจตามกฎหมายและอำนาจการอ้างอิงและเห็นว่าอำนาจที่ผู้บริหารใช้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในระดับสูงอำนาจการบังคับไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครู

เบฟเวอรี่ (Beverly. 1996 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารสตรีเชื้อสายแอฟริกัน-อเมริกัน ในวิทยาลัยชุมชนพบว่าการใช้อำนาจ 5 ฐานอำนาจของผู้บริหารสตรีทั้ง 4 กลุ่มประกอบด้วยผู้บริหารสตรีเชื้อสายแอฟริกัน-อเมริกันระดับสูงผู้บริหารสตรีเชื้อสายแอฟริกัน-อเมริกันระดับต่ำผู้บริหารสตรีผิวขาวระดับสูงและผู้บริหารสตรีผิวขาวระดับต่ำมีการใช้อำนาจทั้ง 5 ฐานอำนาจไม่แตกต่างกันและยังพบว่าผู้บริหารสตรีทั้ง 4 กลุ่มมีการใช้อำนาจอ้างอิงมากที่สุดและใช้อำนาจการให้รางวัลและการใช้อำนาจบังคับน้อยที่สุด

เดย์ (Day. 1999 : 86) จากผลการศึกษาพบข้อมูลที่แสดงว่าการกระทำของผู้บริหารที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่ เชื่อมมั่นในพลังอำนาจของบุคลากรและให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้พลังอำนาจนั้นสร้างศรัทธาในกันและกันให้การปกป้องช่วยเหลือสร้างความรักในศักดิ์ศรีและการเสียดสละสร้างความสมานฉันท์ร่วมกันทำงานสร้างผลงานที่มีคุณค่าให้โอกาสด้านความมั่นใจของบุคลากรที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จให้บุคลากรทำในสิ่งที่จริงใจได้ไม่จำเป็นต้องดีที่สุดส่งเสริมภาวะผู้นำให้โอกาสแสดงออกในความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์การทำงาน



ให้โอกาสการตรวจสอบประเมินการทำงานด้วยตนเองสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ให้ความเป็นอิสระและมีกระบวนการควบคุมตนเอง

อิลเลียต (Elliot, 2000 : 5) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอำนาจผู้บริหาร และการสนับสนุน (เลื่อนตำแหน่ง) การวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความคล้ายคลึงกันที่มากขึ้นในการใช้อำนาจที่มีอยู่ระหว่างผู้ซึ่งได้รับการสนับสนุนและบุคคลซึ่งตัดสินใจว่าใครได้รับการสนับสนุน ผู้บริหารที่ได้รับการสนับสนุนก็คล้ายกันกับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการใช้อำนาจทุกชนิด พร้อมกับข้อยกเว้นของอำนาจแบบเชี่ยวชาญ ไม่มีผู้บริหารใดที่ไม่ได้รับการสนับสนุนแตกต่างจากกลุ่มเพื่อนซึ่งได้รับการสนับสนุนและผู้มีอำนาจตัดสินใจในการใช้อำนาจตามตัวบทกฎหมาย ผู้บริหารที่ได้รับการสนับสนุนและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจยังได้แสดงตนเองว่า ใช้รูปแบบการใช้อำนาจทั้งหมดถี่มากกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับการสนับสนุนการใช้ผู้บริหารที่ได้รับการสนับสนุนด้านงาน ความแตกต่างในการใช้อำนาจขึ้นอยู่กับเพศ สตรีจะใช้อิทธิพลและอำนาจแฝงเด่นชัดกว่ากลุ่มบุรุษเพศ บุรุษจะใช้การบังคับขู่เข็ญและอำนาจตามตัวบทกฎหมายเด่นชัดกว่าสตรี ไม่มีข้อแตกต่างระหว่างเพศที่พบในการใช้รางวัลและอำนาจแบบเชี่ยวชาญ ผู้ตัดสินใจยังมีความแตกต่างเรื่องเพศอีกด้วย พร้อมกับมีบุรุษสนับสนุนการใช้การขู่เข็ญบังคับและอำนาจตามกฎหมายเด่นชัดกว่าฝ่ายหญิง อย่างไรก็ตามไม่มีนัยที่แตกต่างกันมากนักในการใช้อำนาจระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้รับการสนับสนุน ข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นชนิดของอำนาจที่ใช้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสนับสนุน และแนะนำว่ามันมีความสำคัญมากกว่าเพศ ข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นว่า ปัจเจกบุคคลที่ต้องการความก้าวหน้าซึ่งเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้อำนาจชนิดต่าง ๆ ซึ่งใช้โดยผู้มีอำนาจตัดสินใจ อาจจะเพิ่มโอกาสของการสนับสนุนมากขึ้นถ้าพวกเขาใช้อำนาจวิธีเดียวกัน

ฮาลาร์ (Halar, 2003 : 45) มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจการเข้าใจโครงสร้างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารระดับกลางในรัฐโอไฮโอ ผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงและผู้ชายให้ความสำคัญการใช้พลังอำนาจต่างกัน โดยผู้หญิงให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้พลังอำนาจจากความเชี่ยวชาญและผู้ชายให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้อำนาจจากข้อมูลข่าวสารและอำนาจบังคับและพบว่าประสบการณ์ในการบริหาร 4-7 ปี และ 8 ปีขึ้นไปใช้พลังอำนาจตามกฎหมายมาก

บรายสกี (Zbryski : 80) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจร่วมกันในความเป็นผู้บริหาร : ความรอบรู้ (ความเข้าใจ) ของผู้บริหาร ผลการวิจัยครั้งนี้ได้สนับสนุนความคิดตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับการมอบหมายตามกฎหมายซึ่งสั่งการ โดยสำนักกฎหมายจังหวัด (พ.ร.บ. โรงเรียนและระเบียบทางการศึกษา) ของอัลเบอร์ตัน โยบายฝ่ายกิจกรรมโรงเรียน และข้ออ้างอิงอื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลที่คาดหวังและให้ข้อมูล ถ้าไม่มีการสั่งการการปฏิบัติหน้าที่แฝงการใช้อำนาจของผู้บริหารก็จะไม่

เกิดขึ้น ดังนั้นมันสำคัญที่ว่าปัจเจกบุคคลเหล่านั้นและตัวแทนจะสำนึกว่า อำนาจหน้าที่ที่มอบหมาย และคำสั่งของเขาจะมีผลกระทบอย่างไรต่อการปฏิบัติงานแฝงการใช้อำนาจของผู้บริหาร

จาง (Jang. 2004 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องอำนาจอิทธิพลและความขัดแย้งในสภาโรงเรียนเกาหลีพบว่าการเชื่อมโยงระหว่างการเข้าใจความขัดแย้งอิทธิพลทางสังคมและฐานอำนาจของผู้บริหารซึ่งการใช้อำนาจอ้างอิงของผู้บริหารส่งผลให้ความขัดแย้งของครูและผู้บริหารลดลงและความขัดแย้งภายในและภายนอกของครูลดลง การใช้อำนาจบังคับของผู้บริหารส่งผลให้ความขัดแย้งของครูและผู้บริหารเพิ่มขึ้นและความขัดแย้งภายในของครูเพิ่มขึ้นและการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญของผู้บริหารกับการเพิ่มอิทธิพลของครูทำให้ลดความขัดแย้งภายในของครูที่มีอายุน้อย

ฮาสเซนบอห์เลอร์ (Hassenboehler. 2004 : 8) ได้ศึกษาการฝึกหัดการใช้อำนาจโดยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายผลการวิจัยเหล่านี้ได้อธิบายถึงการรายงานด้วยตนเองของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในรัฐหลุยเซียน่าและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารเหล่านั้นที่มีต่อโรงเรียนต่าง ๆ และประชากรศาสตร์ของผู้บริหาร เช่น ทำเลที่ตั้งระดับความยากจน โรงเรียนผลการปฏิบัติงานชนิดของโรงเรียนและประสบการณ์พิเศษการศึกษาการฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำชาติพันธุ์เป็นต้นของการรายงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายการวิจัยครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงข้อมูลพื้นฐานซึ่งอยู่เหนือการตรวจสอบที่จะใช้เป็นฐานตรวจสอบครั้งต่อไปเท่านั้นมันเกิดขึ้นพร้อมกับการศึกษาวิจัยที่จำกัดบางตัวในขอบข่ายนี้แต่ไม่ได้แนะนำข้อมูลที่โปร่งชัดอย่างซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมายของทางราชการ โดยให้ผู้บริหารปฏิบัติตามผลการวิจัยครั้งนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารรายงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงต่อการตอบสนองของพวกเขาในสถานการณ์ที่สำคัญชวนวิพากษ์เนื่องจากการบังคับขู่เข็ญจากภายนอก อย่างไรก็ตามผลวิจัยนี้ยังได้เสนอให้เห็นอย่างแจ่มชัดว่าผู้บริหารอาจจะไม่รายงานการตอบสนองที่แท้จริงในสถานการณ์เหล่านี้ก็ได้

ดักเวิร์ธ (Duckworth. 2005 : 10) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจพื้นฐานของผู้บริหาร โดยผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น สมาคม และผู้ได้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจทั้ง 7 แหล่ง ได้แก่ อำนาจอ้างอิง อำนาจการบังคับ อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจข้อมูลข่าวสาร และอำนาจเชื่อมโยง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ ผู้นำอาจประสบปัญหาหากใช้อำนาจในทางที่ผิด หรือการไม่ใช้อำนาจพื้นฐานทั้งหลายอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ สำหรับผู้นำจำเป็นที่จะต้องเรียนเพื่อสังเกตการใช้อำนาจพื้นฐานทั้งหลาย แล้วพัฒนาความชำนาญในการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ และนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานบริหาร

ฮอปปีง (Hopping, 2006 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การกระจายอำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาและการได้มาซึ่งอำนาจ พบว่า ความเกี่ยวข้องกันของอำนาจแห่งภาวะผู้นำถูกรับรู้ขณะที่ต้องการ โดยผู้บริหารมากกว่าหากอำนาจแห่งภาวะผู้นำอื่น ๆ อำนาจแห่งภาวะผู้นำทั้งหมดที่รับรู้ได้ว่าได้รับมาในระดับที่สูงกว่าผลของการมีที่ปรึกษาดูแลอย่างเป็นทางการพอ ๆ กับการต้านกันต่อเพียงมีที่ปรึกษา โดยตรงแต่ละข้อของความแตกต่างนี้ยังถูกพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติอย่างเด่นชัดกับข้อยกเว้นของอำนาจการบังคับการจับคู่หรือการไม่จับคู่เพศของผู้ดูแลหรือที่ปรึกษา โดยตรงไม่ทำให้เกิดความแตกต่างอย่างเด่นชัดในการรับรู้ที่ได้รับมาซึ่งอำนาจแห่งภาวะผู้นำใด ๆ ทั้งชนิดอำนาจแห่งภาวะผู้นำแบบอ้างอิงและเชื่อมโยงเป็นเพียงอำนาจที่แสดงออกอย่างเด่นชัดเท่านั้นเมื่อจับคู่กับผู้ให้การดูแลหรือพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาโดยตรงที่นำมาสู่การพิจารณาการยกย่องนับถือในตัวผู้ดูแลหรือที่ปรึกษาที่รับรู้กันได้ คือ อำนาจตามกฎหมายอำนาจการอ้างอิงอำนาจจากความเชี่ยวชาญและอำนาจการเชื่อมโยงอย่างเด่นชัดในที่สุดประสบการณ์ของผู้ดูแลหรือที่ปรึกษามีนั้นแหละเป็นผู้บริหารที่ไม่มีผลกระทบต่อระดับของการได้มาซึ่งอำนาจภาวะผู้นำเจ็ดชนิดที่รับรู้กันมีนัยอย่างแจ่มชัดในการใช้อำนาจร่วมกัน

สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร มีดังนี้ 1) ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติที่ชัดเจนซึ่งเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่ใช้บ่อย ๆ โดยผู้บริหาร การมอบอำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการพัฒนามนุคลากร โดยผู้บริหารดำเนินการต่อไปนี้ กำหนดภารกิจให้ชัดเจน ให้คำจำกัดความที่ชัดเจน ของงานในขณะที่มอบอำนาจหน้าที่ สิ่งที่จะพิจารณามักรวมถึงข้อจำกัดของเรื่องเวลาและอุปสรรคบางครั้งก็รวมถึงงบประมาณ สิ่งที่จะต้องระมัดระวังก็คือจะต้องอธิบายข้อจำกัดแต่ไม่ใช่ไปจำกัดโครงสร้างของงาน จะทำให้นุคคลที่รับมอบอำนาจไม่อาจริเริ่มอะไร ในการเรียนรู้จากงานที่ได้รับมอบให้อำนาจพร้อมกับหน้าที่ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการสั่งการบุคคลอื่น จะต้องมอบหมายอำนาจ (Authority) ให้ผู้รับมอบด้วย ปล่อยให้ผู้รับมอบทำงาน สิ่งที่มีมักจะเกิดความผิดพลาดบ่อยในกระบวนการมอบอำนาจหน้าที่ก็คือ การเข้าไปควบคุมอย่างใกล้ชิด (Over supervise) หรือเข้าไปเกี่ยวข้องโดยไม่จำเป็น หลังจากที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ไปแล้ว ถ้าผู้มอบอำนาจต้องการ ให้เขียนรายงานเมื่อถึงช่วงตอนกลางของโครงการควรระบุไว้ให้ชัดเจนในตอนที่ยมอบอำนาจหน้าที่ การที่ผู้มอบอำนาจได้เข้าไปก้าวก่ายหรือเกี่ยวข้องโดยไม่จำเป็นย่อมทำให้เกิดความหวั่นไหวในความมั่นใจและยังก่อให้เกิดความคับข้องใจอีกด้วยทำให้ผู้รับมอบขาดความมั่นใจในการทำงานและอาจเป็นสาเหตุทำให้บุคคลต้องย้อนกลับมาขอคำสั่งใหม่เกี่ยวกับ โครงการที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ไปแล้ว ผู้มอบอำนาจต้องสั่งการใหม่เมื่อจำเป็นยอมรับในผลที่ตามมา นอกจากว่าผลของงานจะก่อให้เกิดความเสียหายเท่านั้น ถ้าไม่เป็น

อย่างนั้น ผลงานที่ประสบกับความสำเร็จบางส่วนควรได้รับการยอมรับจากผู้มอบอำนาจหน้าที่ สิ่งดังกล่าวบางครั้งก็เกิดปัญหาเพราะผลงานที่ออกมาอาจจะไม่เท่ากับผลงานที่ผู้มอบอำนาจเป็นฝ่ายทำ ถ้าผู้มอบอำนาจมีข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุง ผู้มอบอำนาจอาจจะให้คำแนะนำเป็นการส่วนตัว แต่ผลงานที่ออกมาจะต้องได้รับการยอมรับ และนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาหากเป็นไปได้การวิจารณ์และประเมินผลหลังจากโครงการเสร็จแล้วอาจจะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนรู้ให้ผลงานแก่ผู้ทำงาน ถ้าผลงานประสบกับความสำเร็จ ฝ่ายบริหารจะต้องแสดงการยอมรับต่อสถานะ แต่ถ้าผลงานออกมาไม่ค่อยจะดีนัก สรรพนามที่ควรใช้คือ “เรา ” และผู้บริหารต้องร่วมรับผิดชอบด้วย 2) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการทำงานก็คือบุคลากรที่ยินดี และเต็มใจที่จะสร้างผลงานมีปัจจัยดังนี้มีอิสระในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากผู้บริหารมีเพื่อนร่วมงานที่ดีเข้าใจกัน มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานที่ทำ 3) การทำงานเป็นทีมมีปัจจัยมาสนับสนุนดังนี้บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่ายความไว้วางใจกัน เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน บุคลากรในทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์และยอมรับภารกิจหลักของทีมงานบทบาทของบุคลากรแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตนและเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญรวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง วิธีการทำงาน สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือการสื่อความ การตัดสินใจ การทำงานภาวะผู้นำ และการกำหนดคตินิยาม หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการและเป็นทางการ รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงานปรับปรุงแก้ไขร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งได้แก่พัฒนาศักยภาพทีมงาน และการให้รางวัล

จากการศึกษาวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่ได้ทำการวิจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต่อการบริหารจัดการในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ ตามรูปแบบของ สก็อตและเจฟเฟ้ (Scott & Jaffe, 1991 : 20-30) ในการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารเพื่อนำผลการสังเคราะห์มาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และผู้วิจัยได้สรุปการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของ

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เกณฑ์ความถี่ที่มีค่าตั้งแต่ 6 ขึ้นไปในการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาได้ 3 องค์ประกอบ ได้ดังนี้ 1) การมอบอำนาจหน้าที่ 2) แรงจูงใจในการทำงาน และ 3) การทำงานเป็นทีม

สรุปได้ว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงความเชื่อของครูเพื่อให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนในการควบคุมจัดการเกี่ยวกับงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของตนและโรงเรียน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ 2) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน 3) ด้านการทำงานเป็นทีม

การสังเคราะห์องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ 2) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม

ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร

องค์ประกอบ	Kouzes & Posner (1987)	Tracy (1990)	Goens & Clover (1991)	Scott & Jaffe (1991)	Kaufmann (1993)	Tebbit (1993)	Clutterbuck & Kernaghan (1994)	Berman & West (1997)	Lashley (1997)	Witherspoon (1997)	Cleibaut (1998)	Luthans (1998)	Schermehon Jr., Hunt & Osborn (1998)	Gordon (1999)	Ivanecovich (1999)	จิราศิริ วัฒนสิน (2543)	อติพร มอญล่อ (2546)	เพ็ญพรรณ นงวิบูลย์ (2549)	สมจิต สงสาร (2552)	รวม
1. มอบอำนาจหน้าที่	✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	13
2. แรงจูงใจในการทำงาน	✓	✓			✓			✓	✓	✓					✓	✓				8
3. การทำงานเป็นทีม			✓	✓		✓	✓											✓	✓	6
4. ความผูกพันต่อองค์กร				✓		✓										✓	✓		✓	5

ตาราง 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	Kouzes & Posner (1987)	Tracy (1990)	Goens & Clover (1991)	Scott & Jaffe (1991)	Kaufmann (1993)	Tebbit (1993)	Clutterbuck & Kernaghan (1994)	Bernan & West (1997)	Lashley (1997)	Witherspoon (1997)	Cleirbaut (1998)	Luthans (1998)	Schermeron Jr., Hunt & Osborn (1998)	Gordon (1999)	Ivanecovich (1999)	จิตรศิริ ฐินสิน (2543)	อติพร กองหล่อ (2546)	เพ็ญพรรณ นงวิบูลย์ (2549)	สมจิต สงสาร (2552)	รวม
5. ความรู้และทักษะใหม่ ๆ			✓	✓		✓														3
6. แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร				✓		✓	✓													3
7. การมีส่วนร่วม					✓								✓	✓						3
8. ความก้าวหน้าในวิชาชีพ			✓			✓														2
9. ความรู้เท่าในตน						✓											✓			2

ตาราง 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	Kouzes & Posner (1987)	Tracy (1990)	Goens & Clover (1991)	Scott & Jaffe (1991)	Kaufmann (1993)	Tebbit (1993)	Cluttbuck & Kernaghan (1994)	Berman & West (1997)	Lashley (1997)	Witherspoon (1997)	Cleirbaut (1998)	Luthans (1998)	Schermeron Jr., Hunt & Osborn (1998)	Gordon (1999)	Ivanovich (1999)	จิตศิริ ชูอินทร์ (2543)	อติพร ทองหล่อ (2546)	เพ็ญพรรณ นงวิบูลย์ (2549)	สมจิต สงสาร (2552)	รวม
10. ความรับผิดชอบร่วมกัน				✓		✓														2
11. ความกระตือรือร้น			✓				✓													2
12. ความมุ่งมั่นในการทำงาน				✓			✓													2
13. ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน				✓		✓														2
14. อิศระในการทำงาน			✓																	2



ตาราง 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	Kouzes & Posner (1987)	Tracy (1990)	Goens & Clover (1991)	Scott & Jaffe (1991)	Kaufmann (1993)	Tebbit (1993)	Clutterbuck & Kernaghan (1994)	Berman & West (1997)	Lashley (1997)	Witherspoon (1997)	Cleirbaut (1998)	Luthans (1998)	Schermerhon Jr., Hunt & Osborn (1998)	Gordon (1999)	Ivanecovich (1999)	จิตรศิริ ทุมสิน (2543)	อติพร มงคล (2546)	เพ็ญพรรณ ขจรศิลป์ (2549)	สมจิต สาร (2552)	รวม
15. ได้รับความไว้วางใจ						✓	✓													1
16. ความเชี่ยวชาญในงาน						✓														1
17. การได้รับโอกาส				✓																1
18. การได้รับการสนับสนุน							✓													1
19. การได้รับการยกย่อง			✓																	1

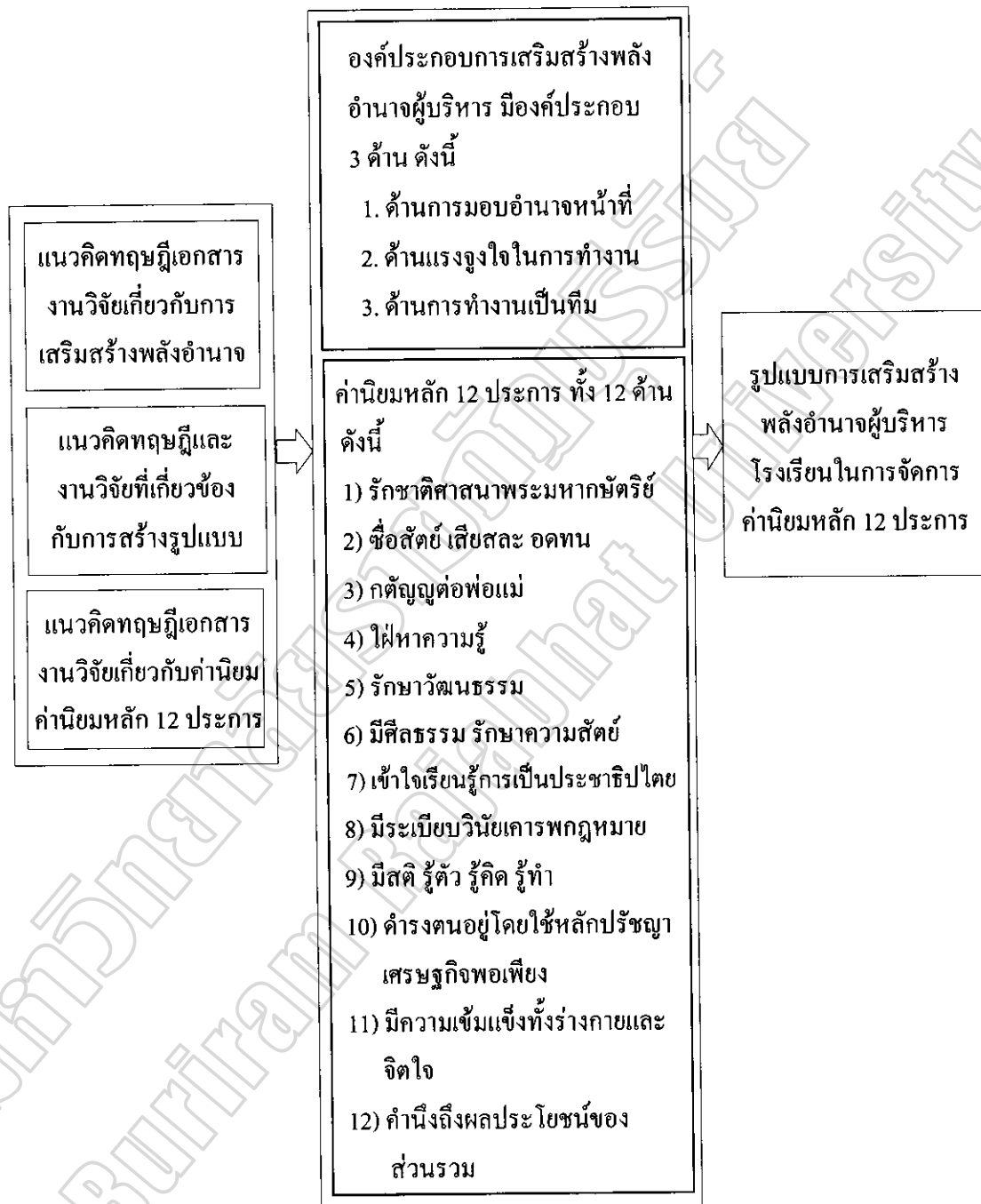
### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมา กำหนดเป็นกรอบแนวคิดเรื่องรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไป ดังนี้ สมชาย บุญศิริเกสัช (2545 : 24), ทศพร จันทนราช (2554 : 76), สุธาสินี แม้นญาติ (2554 : 70), Kieffer (1984 : 9-36), Gibson (1991 : 354-361), Maxcy (1991 : 169), Scott & Jaffe (1991 : 15), Kaufmann (1993 : 54), Blasé & Blasé (1994 : 137-138), Clutterbuck & Kernaghan (1994 : 9), Komives (1994 : 223), Banner & Gagne (1995 : 70), Lashley (1997 : 138), Gutierrez, Parsons & Cox (1998 : 6), Reynolds & Gutkin (1999 : 768) และศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจากแนวปฏิบัติของโรงเรียนรางวัลพระราชทาน การศึกษาดูงาน และการสัมภาษณ์ นำมาเป็นกรอบแนวคิด ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

2. กรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากนักการศึกษาและนักวิชาการ ได้แก่ ทิศนา แจมมณี (2548 : 220-221), คัมภีร์ สุดแท้ (2553 : 11), ปารีชาติ ชมชื่น (2555 : 10), Brown & Moberg (1980 : 16-17), Willer (1985 : 85), Keeves (1988 : 560) ดังภาพประกอบ 2.8

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

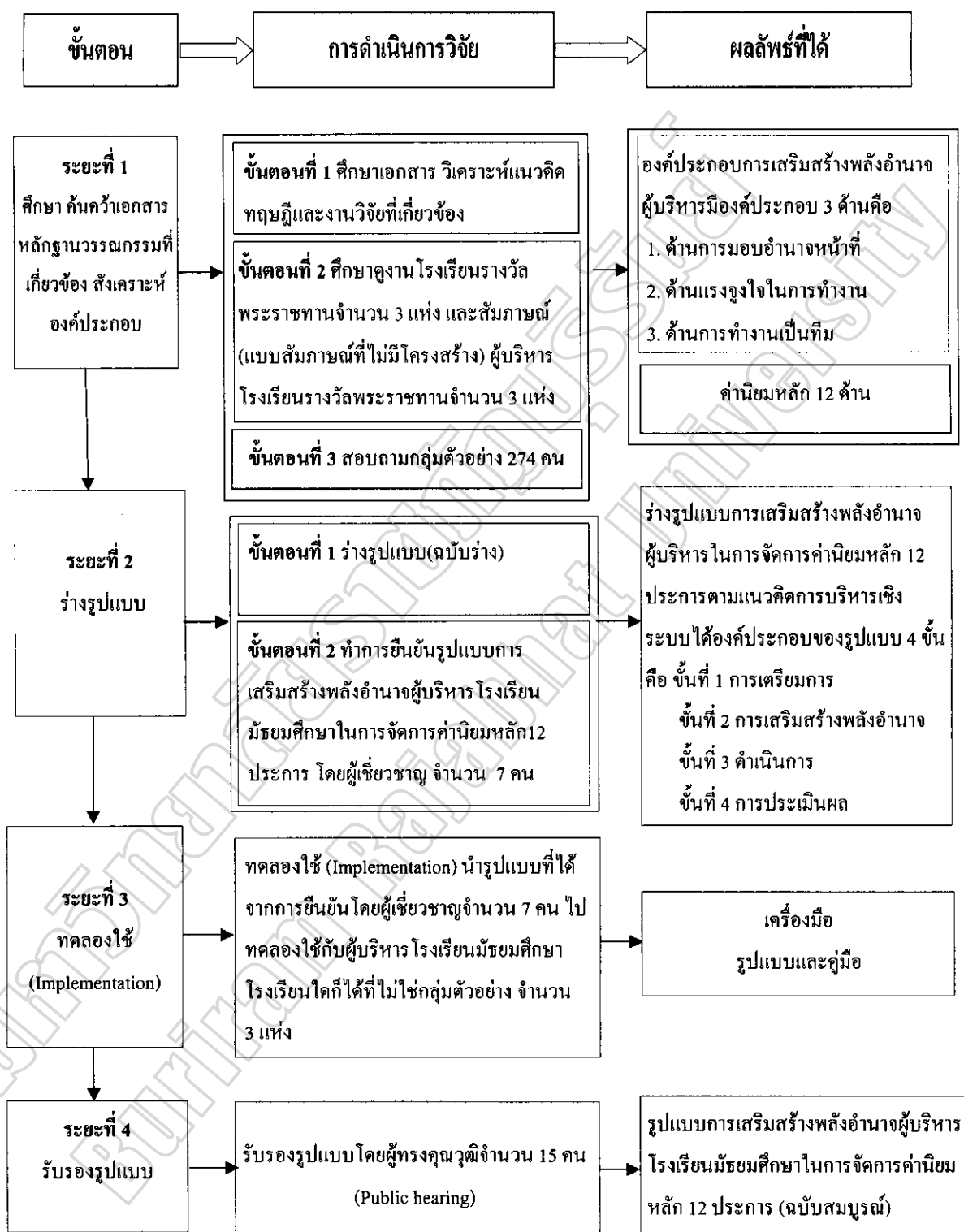


ภาพประกอบ 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายในการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังภาพประกอบ 3.1 ดังนี้



ภาพประกอบ 3.1 ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย

รายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัย มีดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยม

**หลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร หลักฐาน วรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีในเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์องค์ประกอบตามความคิดเห็นของนักวิชาการ นักวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาดูงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 แห่ง และสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โรงเรียนจตุรภูมิพิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 และโรงเรียนสุรวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) โดยที่โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทานไม่ได้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่เดียวกัน

**ขั้นตอนที่ 3** ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.1 ประชากรประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 20 จังหวัด 15 สพม. คือ สพม. 19 ได้แก่ จังหวัดเลย และจังหวัดหนองคาย สพม. 20 ได้แก่ จังหวัดอุดรธานี สพม. 21 ได้แก่ จังหวัดบึงกาฬและจังหวัดหนองบัวลำภู สพม. 22 ได้แก่ จังหวัดนครพนมและจังหวัดมุกดาหาร สพม. 23 ได้แก่ จังหวัดสกลนคร สพม. 24 ได้แก่ จังหวัดกาฬสินธุ์ สพม. 25 ได้แก่ จังหวัดขอนแก่น สพม. 26 ได้แก่ จังหวัดมหาสารคาม สพม. 27 ได้แก่ จังหวัดร้อยเอ็ด สพม. 28 ได้แก่ จังหวัดยโสธรและจังหวัดศรีสะเกษ สพม. 29 ได้แก่ จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดอุบลราชธานี สพม. 30 ได้แก่ จังหวัดชัยภูมิ สพม. 31 ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา สพม. 32 ได้แก่ จังหวัดบุรีรัมย์ และ สพม. 33 ได้แก่ จังหวัดสุรินทร์มีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งหมดจำนวน 929 คน (Online : ข้อมูลสารสนเทศ คณิตศาสตร์ทางการศึกษา)

1.2 กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 20 จังหวัด 15 สพม. ทั้งหมดจำนวน 929 คน โดยใช้ตาราง

ประมาณการขนาดตัวอย่างของ เครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970 : 608 - 610) และใช้การกำหนดสัดส่วนขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 274 คน แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Sample random sampling) โดยวิธีการจับสลาก ดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และจังหวัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
19	เลย	31	9
	หนองบัวลำภู	20	6
20	อุดรธานี	62	18
21	บึงกาฬ	25	7
	หนองคาย	31	9
22	นครพนม	51	15
	มุกดาหาร	30	9
23	สกลนคร	45	13
24	กาฬสินธุ์	55	16
25	ขอนแก่น	84	25
26	มหาสารคาม	35	10
27	ร้อยเอ็ด	59	17
28	ยโสธร	27	10
	ศรีสะเกษ	55	16
29	อำนาจเจริญ	22	6
	อุบลราชธานี	59	17
30	ชัยภูมิ	37	11
31	นครราชสีมา	50	15

ตาราง 3.1 (ต่อ)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
32	บุรีรัมย์	66	19
33	สุรินทร์	85	25
รวม		929	274

จากตาราง 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด 20 จังหวัด 15 สพม. ดังนี้ สพม. 19 ได้แก่ จังหวัดเลย และจังหวัดหนองคาย จำนวน 15 คน สพม. 20 ได้แก่ จังหวัดอุดรธานี จำนวน 18 คน สพม. 21 ได้แก่ จังหวัดบึงกาฬ และจังหวัดหนองบัวลำภู จำนวน 16 คน สพม. 22 ได้แก่ จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 24 คน สพม. 23 ได้แก่ จังหวัดสกลนคร จำนวน 13 คน สพม. 24 ได้แก่ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 16 คน สพม. 25 ได้แก่ จังหวัดขอนแก่น จำนวน 25 คน สพม. 26 ได้แก่ จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 10 คน สพม. 27 ได้แก่ จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 17 คน สพม. 28 ได้แก่ จังหวัดยโสธร และจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 10 คน สพม. 29 ได้แก่ จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 23 คน สพม. 30 ได้แก่ จังหวัดชัยภูมิ จำนวน 11 คน สพม. 31 ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 15 คน สพม. 32 ได้แก่ จังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 19 คน และ สพม. 33 ได้แก่ จังหวัดสุรินทร์จำนวน 25 คน รวมทั้งหมดจำนวน 274 คน

#### แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร หลักฐาน วรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีในเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์องค์ประกอบตามความคิดเห็นของนักวิชาการ นักวิจัย



2. ศึกษาดูงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 แห่ง และ สัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 แห่ง โดยการสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) โดยที่โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ไม่ได้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่เดียวกัน

3. ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด 20 จังหวัด 15 สพม. รวมทั้งหมดจำนวน 274 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลระยะที่ 1 ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) เป็นแบบสัมภาษณ์ สร้างขึ้นเพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจากโรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 แห่ง เพื่อหารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 ฉบับ

2. แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ เป็นแบบสอบถามที่ สร้างขึ้นเพื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสอบถามให้มีความสำคัญในการเสริมสร้าง พลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ จำนวน 1 ฉบับ

### การสร้างเครื่องมือ

1. แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) เป็นแบบสัมภาษณ์ สร้างขึ้นเพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจากโรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 แห่ง เพื่อหารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี ในเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์องค์ประกอบตามความคิดเห็นของนักวิชาการ นักวิจัย

1.2 ศึกษาดูงาน โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัล โรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 แห่ง

1.3 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้างต้น มาจัดทำเป็นร่างแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) ภายใต้การแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ความเห็นชอบและปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากโรงเรียนที่ได้รับรางวัลโรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 แห่ง

2. แบบสอบถามการให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 นำข้อมูลจากการดำเนินการ ในการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร งานวิจัย การศึกษา คูงาน โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 แห่ง และสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนรางวัลพระราชทาน นำมาสร้างกรอบแนวคิด ในการสร้างคำถาม โดยสร้างตามกรอบ หลักเกณฑ์ และองค์ประกอบจำนวน 3 ด้าน

2.2 นำองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ 3 ด้าน มาจัดทำเป็นร่างแบบสอบถามตามเนื้อหาที่วิเคราะห์และสังเคราะห์ จัดทำเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

2.3 สร้างแบบสอบถามการให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบบสอบถาม จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามแบบตรวจรายการ (checklist) ถามรายละเอียดเกี่ยวกับอายุระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 ระดับความสำคัญที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.4 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

2.4.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.4.2 สร้างข้อคำถามแต่ละข้อตามกรอบแนวคิดของการวิจัยและสอดคล้องกับ  
 นิยามศัพท์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

- 1) ข้อคำถามด้านการมอบอำนาจหน้าที่ จำนวน 18 ข้อ
- 2) ข้อคำถามด้านแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 20 ข้อ
- 3) ข้อคำถามด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 18 ข้อ
- 4) ข้อคำถามด้านค่านิยมหลัก 12 ประการ จำนวน 12 ด้าน 54 ข้อ

2.5 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา  
 ความเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาของประเด็นการสอบถามและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข

2.6 ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และนำแบบสอบถาม  
 ที่ปรับปรุงแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)  
 ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1) ดร.แสน แหวนวงศ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนสุรวิทยาคาร  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 33 ภูมิภาคศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ค.)  
 สาขาการบริหารการศึกษา

2) ดร.เสนห์ คำสมหมาย ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนกาฬสินธุ์  
 พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 24 ภูมิภาคศึกษาระดับปริญญาเอก  
 (ค.ค.) สาขาการบริหารการศึกษา

3) ดร.ครรชิต วรรณชา ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 การศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

4) ดร.ภัณฑรัภษณ์ พลดี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ภูมิภาคศึกษาระดับปริญญาเอก (ค.ค.) สาขาภาวะผู้นำทางการบริหาร  
 การศึกษา

5) อาจารย์ ดร.สุชาติ หอมจันทร์ อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 บุรีรัมย์ ภูมิภาคศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ค.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์ดังนี้

1) เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา สำเร็จการศึกษาไม่  
 ต่ำกว่าปริญญาโททางการบริหารการศึกษา หรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ หรือเชี่ยวชาญ

2) เป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา สาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา หรือสาขาทางการศึกษา มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และอาจารย์ที่สอนในระดับอุดมศึกษา สาขาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย สถิติ และการวัดผล ประเมินผล สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท

ผู้วิจัยทำการหาค่า IOC โดยใช้เกณฑ์วัดความสอดคล้องดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่ามีความสอดคล้อง
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้อง
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง

เกณฑ์การพิจารณาดัชนีความสอดคล้องจะต้องสูงกว่า 0.5 จึงจะยอมรับได้ว่ามีความสอดคล้องจริง และได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง ซึ่งสามารถสรุปรายด้าน ได้ดังนี้

- 1) ด้านสถานภาพ ได้ค่า IOC มีค่าระหว่าง 0.6 – 1
- 2) ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ได้ค่า IOC มีค่าระหว่าง 0.6 – 1
- 3) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ได้ค่า IOC มีค่าระหว่าง 0.6 – 1
- 4) ด้านการทำงานเป็นทีม ได้ค่า IOC มีค่าระหว่าง 0.6 – 1
- 5) ค่านิยมหลัก 12 ประการ ได้ค่า IOC มีค่าระหว่าง 0.6 – 1

2.7 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 274 คน

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์เพื่อแจ้งผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิ สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกชั้นตอน
2. ผู้วิจัยประสานไปยังผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 แห่ง เพื่อทำการนัดหมายวันเวลาที่ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียน เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 แห่ง เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ในโรงเรียนแต่ละแห่งตามวัน เวลา ที่นัดหมายไว้

4. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับโรงเรียนที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านความพร้อมและเวลาได้ใช้วิธีการจัดส่งและรับทางไปรษณีย์โดยวิธีการลงทะเบียน

5. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาได้ ตรวจสอบความสมบูรณ์ ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ครบถ้วนจำนวน 274 ฉบับ เตรียมพร้อมเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

2. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ดังนี้

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่และร้อยละ

2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยกำหนด ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร ระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารระดับน้อยที่สุด

## ระยะที่ 2 ร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** กำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ โดยศึกษาเอกสาร แนวคิด  
หลักการ ทฤษฎี งานวิจัยและนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 แล้วนำหลักการสำคัญ  
ที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน  
มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ 1) หลักการสร้าง  
รูปแบบ 2) แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ และ 3) แนวคิดเชิงระบบ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนด  
โครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบ 4 ชั้น ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การเตรียมการคือ การสร้างความตระหนักรับรู้ เป็นส่วนที่จุดประกาย  
การพัฒนาคุณลักษณะ และทำความเข้าใจ สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ คำชี้แจง สำหรับ  
ผู้บริหารหรือผู้สนใจ ที่จะศึกษาเรียนรู้ กล่าวคือ เป็นการกำหนดให้มีการเตรียมความพร้อมให้คนใน  
องค์กร โดยผู้บริหาร ได้แก่ การประชุม การวางแผนการทำงาน การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน การเสนอ  
โครงการต่าง ๆ (โดยโครงการที่เสนอต้องตระหนักถึงค่านิยมหลัก 12 ประการ)

**ขั้นที่ 2** การเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถ  
เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง โดยการจัดทำกลไกต่าง ๆ เพื่อสร้างจิตสำนึกของคนในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ  
เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การแบ่งงานในสายงาน หน้าที่รับผิดชอบ คำสั่งปฏิบัติงาน

**ขั้นที่ 3** การดำเนินการคือ การดำเนินงาน การปฏิบัติงานตามปฏิทินปฏิบัติ การ  
ดำเนินโครงการ (โดยโครงการที่เสนอต้องตระหนักถึงค่านิยมหลัก 12 ประการ) เป็นการดำเนินการ  
การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการศึกษาตามระยะที่ 1 มากำหนดตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน คือ  
1) ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ 2) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม  
(ในแต่ละด้านมีองค์ประกอบย่อย คือ หลักการวัตถุประสงค์เนื้อหาสาระ และกิจกรรม)

ขั้นที่ 4 การประเมินผลเป็นการติดตามการพัฒนาการเสริมสร้างพลังผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ทั้ง 3 ด้าน หลังขั้นการดำเนินการ

**ขั้นตอนที่ 2** ทำการยืนยันรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน  
7 คน โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมและความ  
เป็นไปได้ของรูปแบบตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check list) และ  
ขอรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงในการจัดทำร่าง  
รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ  
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ประกอบด้วย

- 1) ดร.แสน แหวนวงศ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสุรวิทยาคาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ค.)  
สาขาการบริหารการศึกษา
- 2) ดร.เสนห์ คำสมหมาย ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนกาฬสินธุ์  
พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก  
(ค.ค.) สาขาการบริหารการศึกษา
- 3) ดร.ครรชิต วรรณษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 การศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา
- 4) ดร.ภัณฑกริชณ์ พลดี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ค.ค.) สาขาภาวะผู้นำทางการบริหาร  
การศึกษา
- 5) อาจารย์ ดร.สุชาติ หอมจันทร์ อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
บุรีรัมย์ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ค.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา
- 6) ดร.กิตติพงษ์ โด่งพิมาย ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ศษ.ค.) สาขาการบริหารการศึกษา
- 7) ดร.ลานนิพนธ์ เกษลา ตำแหน่งศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ค.)  
สาขาการบริหารการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- 1) เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการบริหารการศึกษา หรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ หรือเชี่ยวชาญ
- 2) เป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา สาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา หรือสาขาทางการศึกษา มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และอาจารย์ที่สอนในระดับอุดมศึกษา สาขาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย สถิติ และการวัดผล ประเมินผล สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท
- 3) ศึกษานิเทศก์ เป็นศึกษานิเทศก์ที่มีประสบการณ์มาไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งเป็นศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ หรือศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ

#### แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีของรูปแบบ
3. ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทานและ โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 แห่ง
4. แหล่งข้อมูลบุคคลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ที่ทำการยืนยันรูปแบบฉบับร่างโดยประเมินและตรวจสอบรายการด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบตรวจสอบรายการ (checklist) เพื่อยืนยันด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของ (ร่าง) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ยืนยันรูปแบบ



## การสร้างเครื่องมือ

แบบตรวจสอบรายการ (checklist) ด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ขององค์ประกอบของร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ โดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาแนวทางการสร้างแบบประเมิน แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
2. สร้างแบบตรวจสอบรายการ (checklist) เหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. นำแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข
4. ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา จัดพิมพ์เป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ฉบับจริงเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## วิธีการดำเนินการ

ในการร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ โดยศึกษาเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎี งานวิจัยและนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 แล้วนำหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ 1) หลักการสร้างรูปแบบ 2) แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ และ 3) แนวคิดเชิงระบบ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบ 4 ชั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการเป็นการกำหนดให้มีการเตรียมความพร้อมให้คนในองค์กร โดยผู้บริหาร ได้แก่ การประชุม การวางแผนการทำงาน การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน การเสนอโครงการต่าง ๆ (โดยโครงการที่เสนอต้องตรงกับค่านิยมหลัก 12 ประการ)

ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการจัดทำกลไกต่าง ๆ เพื่อสร้างจิตสำนึกของคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การแบ่งงานในสายงาน หน้าที่รับผิดชอบ คำสั่งปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 การดำเนินการคือ การดำเนินงาน การปฏิบัติงานตามปฏิทินปฏิบัติ การดำเนินโครงการ (โดยโครงการที่เสนอต้องตระหนักถึงค่านิยมหลัก 12 ประการ)

ขั้นที่ 4 การประเมินผล หมายถึง การติดตามการพัฒนาการเสริมสร้างพลังผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ประกอบด้วย 4 ชั้น

3. นำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ได้จากการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ มาดำเนินการสังเคราะห์กำหนดเป็น “เนื้อหาสาระ” แล้วนำมาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำ หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง “เนื้อหาสาระ” ให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อนำไปเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ฉบับร่าง)

4. นำรูปแบบ (ฉบับร่าง) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะมาดำเนินการปรับปรุงรูปแบบ

5. นำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ฉบับร่าง) เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ตรวจสอบยืนยันความเหมาะสม จากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะ แล้วนำรูปแบบเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำ เพื่อนำไปทดลองใช้ (Implementation) ต่อไป

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบ ยืนยันรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เชี่ยวชาญ ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ระยะที่ 3 ทดลองใช้ (Implementation) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

นำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญโดยเทคนิคการยืนยันรูปแบบ (Focus group) ได้นำมาทดลองใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน โดยเลือกแบบเจาะจง

(Purposive sampling) กลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้โดยทดลองจากผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่โรงเรียนรางวัลพระราชทานที่ไม่ได้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่เดียวกัน

### สถานที่ทดลองใช้

ในการทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนที่ไม่ใช่โรงเรียนรางวัลพระราชทาน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนหนองม่วงวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โรงเรียนกู่กาสิงห์ประชาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และโรงเรียนลำปลายมาศวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1. รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลตัวอย่างศึกษา โดยดำเนินการตามขั้นตอนของรูปแบบที่วางไว้

2. แบบสอบถามเพื่อประเมิน โดยผู้วิจัย โดยเครื่องมือฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 การเตรียมการ ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ชั้นที่ 3 การดำเนินการ และชั้นที่ 4 การประเมินผล ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 2 เป็นการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สอบถามใน 2 ประเด็น คือ มีความคิดเห็นสอดคล้องกับข้อมูลเดิม หรือเห็นว่ามีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนใดบ้าง พร้อมทั้งให้เหตุผลเพื่อปรับปรุงรูปแบบการวิจัยให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบปลายเปิด

### การสร้างเครื่องมือ

1. รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวถึงรายละเอียดของการสร้างเครื่องมือไว้ในตอนที่ 2
2. แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กล่าวถึงรายละเอียดของการสร้างเครื่องมือไว้ในตอนที่ 2

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการนำแบบสอบถามเพื่อประเมินรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปส่งให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง และผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลับด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)
2. ข้อมูลตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์มากน้อยเพียงใดใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยการใช้การประเมินที่มีมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้
  - ระดับ 5 (4.50-5.00) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด
  - ระดับ 4 (3.50-4.49) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมาก
  - ระดับ 3 (2.50-3.49) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง
  - ระดับ 2 (1.50-2.49) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับน้อย
  - ระดับ 1 (1.00-1.49) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

### ด้านความเป็นไปได้

ระดับ 5 (4.50-5.00) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 (3.50-4.49) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ระดับ 3 (2.50-3.49) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 (1.50-2.49) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับน้อย

ระดับ 1 (1.00-1.49) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

### ด้านความเป็นประโยชน์

ระดับ 5 (4.50-5.00) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 (3.50-4.49) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับมาก

ระดับ 3 (2.50-3.49) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 (1.50-2.49) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับน้อย

ระดับ 1 (1.00-1.49) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด

3. ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอเป็นแบบบรรยาย

### ระยะที่ 4 รับรองรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผ่านการทดลองใช้ในระยะที่ 3 โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check list) สำหรับตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และทำการรับรองรูปแบบ (Public hearing) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน และรับรองรูปแบบเป็นฉบับสมบูรณ์ โดยนำเสนอเป็นรายละเอียดดังนี้

#### แหล่งข้อมูล

เป็นแหล่งข้อมูลบุคคลซึ่งได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ที่รับรองรูปแบบผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

- 1) ดร.แสน แหวนวงศ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสุรวิทยาคาร

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ค.)  
สาขาการบริหารการศึกษา

2) ดร.เสนห์ คำสมหมาย ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนกาฬสินธุ์  
พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก  
(ค.ค.) สาขาการบริหารการศึกษา

3) ดร.ครรชิต วรรณชา ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 การศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

4) ดร.ภัณฑรัภษณ์ พลดีต่อตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ค.ค.) สาขาภาวะผู้นำทางการบริหาร  
การศึกษา

5) อาจารย์ ดร.สุชาติ หอมจันทร์ อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
บุรีรัมย์ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ค.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

6) ดร.กิตติพงษ์ โคงพิมาย ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ศษ.ค.) สาขาการบริหารการศึกษา

7) ดร.ลานนิพนธ์ เกษลา ตำแหน่งศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ค.)  
สาขาการบริหารการศึกษา

8) ดร.ไพฑูรย์ การเพียร ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตลาดไพร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก  
(ศษ.ค.) สาขาการบริหารการศึกษา

9) ดร.รัศมี ถูกประโคน ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าลาด  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก  
(ศษ.ค.) สาขาการบริหารการศึกษา

10) ดร.สุธาสนี สว่างศรี ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนโชคชัยสามัคคี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก  
(ค.ค.) สาขาการบริหารการศึกษา

11) ผศ.ดร.บรรจง บุญจันทร์ ตำแหน่งอาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา

12) ผศ.ดร.กิตติพงษ์ ลือนาม ตำแหน่งอาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา

13) ดร.ณัฐวรา เอกฉัตร ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ค.) สาขาการบริหารการศึกษา

14) ดร.ศิริกาญจนารัตน์ พละศึก ตำแหน่งครู โรงเรียนมุกดาชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 1 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ค.) สาขาการบริหารการศึกษา

15) ดร.ธรรมรัช บาศรี ตำแหน่งครู โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ค.) สาขาการบริหารการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์ดังนี้

1) เป็นหรือเคยเป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารการศึกษา สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการบริหารการศึกษา หรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ หรือเชี่ยวชาญ

2) เป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษา สาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา หรือสาขาทางการศึกษา มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และอาจารย์ที่สอนในระดับอุดมศึกษา สาขาที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย สถิติ และการวัดผล ประเมินผล สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท

3) ครู เป็นผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการสอนมาไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งเป็นครูชำนาญการพิเศษ หรือครูเชี่ยวชาญ

4) ศึกษานิเทศก์ เป็นศึกษานิเทศก์ที่มีประสบการณ์มาไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งเป็นศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ หรือศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ

### เครื่องมือ

แบบตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อรับรองความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน

ตอนที่ 1 เป็นการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 การเตรียมการ ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ชั้นที่ 3 การดำเนินการ และชั้นที่ 4 การประเมินผล ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 2 เป็นการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สอบถามใน 2 ประเด็น คือ มีความคิดเห็นสอดคล้องกับข้อมูลเดิม หรือเห็นว่ามีปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนใดบ้าง พร้อมให้เหตุผลเพื่อปรับปรุงรูปแบบการวิจัยให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบปลายเปิด

### การสร้างเครื่องมือ

1. แบบประเมิน แบบประเมินที่สร้างขึ้น การประเมินผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินรูปแบบ ตอนที่ 1 ใช้เป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกลับด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลการรับรองรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (check list) ในการตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์การนำไปใช้ในระดับใดโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายโดยการใช้การประเมินที่มีมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้



### ด้านความเหมาะสม

ระดับ 5 (4.50-5.00) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 (3.50-4.49) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมาก

ระดับ 3 (2.50-3.49) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

ระดับ 2 (1.50-2.49) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับน้อย

ระดับ 1 (1.00-1.49) หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

### ด้านความเป็นไปได้

ระดับ 5 (4.50-5.00) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 (3.50-4.49) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ระดับ 3 (2.50-3.49) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 (1.50-2.49) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับน้อย

ระดับ 1 (1.00-1.49) หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

### ด้านความเป็นประโยชน์

ระดับ 5 (4.50-5.00) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 (3.50-4.49) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับมาก

ระดับ 3 (2.50-3.49) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 (1.50-2.49) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับน้อย

ระดับ 1 (1.00-1.49) หมายถึง รูปแบบมีประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด

ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และ  
หาค่าความถี่ เพื่อจัดลำดับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะและปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ เพื่อสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ และเพื่อประเมินรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะดังต่อไปนี้

#### ผลการวิจัยตามระยะที่ 1

การศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผลการวิจัย ดังนี้

##### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ดังปรากฏในตาราง 4.1

ตาราง 4.1 จำนวนร้อยละของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	-	-
31 - 40 ปี	57	20.80
41 - 50 ปี	123	44.89
51 - 60 ปี	94	34.31
<b>รวม</b>	<b>274</b>	<b>100.00</b>
<b>สถานภาพ</b>	<b>จำนวน</b>	<b>ร้อยละ</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	34	12.40
ปริญญาโท	225	82.11
ปริญญาเอก	15	5.47
<b>รวม</b>	<b>274</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	10	3.65
5 - 10 ปี	48	17.52
11 - 15 ปี	103	37.59
มากกว่า 15 ปี	113	41.24
<b>รวม</b>	<b>274</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4.1 พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 274 คน ด้านอายุ พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มากที่สุด จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 44.89 ด้านระดับการศึกษา พบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 82.11 และในด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี มากที่สุด จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 41.24

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 3 ประเด็น คือ 1) ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ 2) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม ดังปรากฏในตาราง 4.2

ตาราง 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการมอบอำนาจหน้าที่</b>			
1. ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่ในการบริหารงาน	4.56	0.73	มากที่สุด
2. ผู้บริหารใช้กฎระเบียบของสถานศึกษาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	4.57	0.71	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ปฏิบัติตรงตามความรู้ความสามารถความถนัดของแต่ละบุคคล	4.60	0.65	มากที่สุด
4. ผู้บริหารใช้อำนาจในการสั่งงานเป็นตามขั้นตอนและสายบังคับบัญชา	4.54	0.76	มากที่สุด
5. ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการสั่งการให้ครูปฏิบัติงาน	4.53	0.78	มากที่สุด
6. หากครูพบปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ครูโดยทันที	4.63	0.56	มากที่สุด
7. ผู้บริหารใช้กฎระเบียบของสถานศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	4.62	0.60	มากที่สุด
8. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบ โดยการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร	4.57	0.72	มากที่สุด
9. ผู้บริหารมีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอย่างต่อเนื่อง	4.52	0.77	มากที่สุด

ตาราง 4.2 (ต่อ)

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ (ต่อ)			
10. ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	4.67	0.51	มากที่สุด
11. ผู้บริหารมีการควบคุม กำกับ ติดตามให้ครูปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนดเวลา	4.59	0.65	มากที่สุด
12. ผู้บริหารมีการปกครองครูโดยการบังคับให้ครูปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	4.53	0.79	มากที่สุด
13. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ปฏิบัติตามได้			
14. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่	4.66	0.57	มากที่สุด
15. ผู้บริหารเป็นผู้มีความรอบรู้และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน	4.64	0.58	มากที่สุด
	4.61	0.59	มากที่สุด
16. ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตน ให้เป็นที่ยอมรับ และศรัทธา ของครูในโรงเรียน	4.65	0.54	มากที่สุด
17. ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาคและยุติธรรม	4.68	0.51	มากที่สุด
18. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.70	0.49	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.60	0.65	มากที่สุด

จากตาราง 4.2 พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.70$ ) ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาคและยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.68$ ) และผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.67$ ) และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.60$ )

ตาราง 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านแรงจูงใจในการทำงาน</b>			
1. ผู้บริหารมีความตั้งใจทำงาน อุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาให้กับงานและองค์กรอย่างเต็มที่	4.68	0.57	มากที่สุด
2. ผู้บริหารคิดเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.72	0.50	มากที่สุด
3. ผู้บริหารคาดหวังว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ท่านเกิดความรู้สึกภูมิใจ	4.73	0.47	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีความอดทน ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ เสียสละ ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ	4.63	0.57	มากที่สุด
5. ผู้บริหารเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงาน	4.64	0.56	มากที่สุด
6. ผู้บริหารตั้งเป้าหมายความสำเร็จของงานไว้ล่วงหน้า	4.61	0.59	มากที่สุด
7. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของคนในองค์กร	4.67	0.56	มากที่สุด
8. ผู้บริหารมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอโดยไม่คำนึงถึงเพื่อนร่วมงาน	4.33	0.54	มากที่สุด
9. ผู้บริหารทำงานอย่างไม่ย่อท้อเมื่อเจออุปสรรค มีความสบายใจเมื่องานประสบความสำเร็จและวิตกกังวลเมื่องานล้มเหลว	4.66	0.55	มากที่สุด
10. ผู้บริหารมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและไม่ยอมให้ใครพุดถึงองค์กรในทางลบ	4.69	0.49	มากที่สุด
11. ผู้บริหารรู้สึกยินดีที่สถานศึกษาผ่านการประเมินมาตรฐาน	4.59	0.65	มากที่สุด

ตาราง 4.3 (ต่อ)

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านแรงจูงใจในการทำงาน (ต่อ)			
12. ผู้บริหารมีความตั้งใจทำงานโดยไม่บกพร่องในหน้าที่	4.61	0.60	มากที่สุด
13. ผู้บริหารมีความรู้ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรนี้ ไม่อยากโยกย้ายไปทำงานที่อื่น	4.68	0.55	มากที่สุด
14. ผู้บริหารได้รับคำชมเชย ยกย่อง แสดงความยินดีทำให้ท่านเกิดกำลังใจบริหารงานอย่างไม่ย่อท้อ	4.64	0.58	มากที่สุด
15. ผู้บริหารเชื่อว่าการทำงานประสบผลสำเร็จ จะทำให้ท่านได้รับการยอมรับ	4.61	0.59	มากที่สุด
16. ผู้บริหารพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในตัวท่าน	4.65	0.54	มากที่สุด
17. การให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตาม จะช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.71	0.49	มากที่สุด
18. ผู้บริหารให้การสนับสนุนครูได้เข้ารับการฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดความรู้ในงาน	4.70	0.49	มากที่สุด
19. ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีวิทยฐานะสูงขึ้น	4.69	0.54	มากที่สุด
20. ผู้บริหารตั้งใจทำงานให้สำเร็จโดยมุ่งคุณภาพงาน	4.71	0.49	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.66	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 4.3 พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารคาดหวังว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ท่านเกิดความภูมิใจ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.73) ผู้บริหารคิดเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.72) และการให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตาม จะช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.71) และผู้บริหารตั้งใจทำงานให้สำเร็จโดยมุ่งคุณภาพงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.71) และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.66)

ตาราง 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>			
1. ผู้บริหารให้ความสนใจงานที่ทำเป็นทีมมากกว่างานที่ทำคนเดียว	4.68	0.57	มากที่สุด
2. ผู้บริหารให้ครูเลือกสมาชิกในทีมงานเอง	4.72	0.50	มากที่สุด
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการใช้วิจารณญาณตัดสินใจ ปัญหาต่าง ๆ	4.69	0.54	มากที่สุด
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้ สำเร็จ	4.66	0.55	มากที่สุด
5. ผู้บริหารส่งเสริมความร่วมมือ สัมพันธภาพอันดี และส่งเสริมการ ทำงานเป็นทีม	4.65	0.55	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของ สมาชิกอย่างชัดเจน	4.69	0.53	มากที่สุด
7. ผู้บริหารจัดอบรมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ครูเข้าใจ และเห็น ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	4.67	0.56	มากที่สุด
8. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของครูในทีม	4.71	0.50	มากที่สุด
9. ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่ทีมงาน	4.66	0.55	มากที่สุด
10. ผู้บริหารทำให้ทีมยอมรับเหตุผลของกันและกัน	4.71	0.50	มากที่สุด
11. ผู้บริหารให้การสนับสนุนทีมให้หาวิธีการที่ดีและเหมาะสมใน การทำงานเป็นทีมเพื่อให้ทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.68	0.57	มากที่สุด
12. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมงานร่วมกันทำงาน โดยใช้วิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานและทีมงาน	4.63	0.60	มากที่สุด
13. ผู้บริหารสร้างให้ทีมงานตระหนักถึงความสำคัญของทุกคนใน ทีมงาน	4.68	0.55	มากที่สุด



ตาราง 4.4 (ต่อ)

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม (ต่อ)</b>			
14. ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กร	4.64	0.58	มากที่สุด
15. ผู้บริหารให้การยอมรับในการตัดสินใจของสมาชิกในองค์กร	4.66	0.59	มากที่สุด
16. ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงานมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ	4.65	0.54	มากที่สุด
17. ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และตระหนักในภารกิจของทีม	4.73	0.48	มากที่สุด
18. ผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรได้เลือกปฏิบัติงานที่ครูมีความถนัด	4.70	0.49	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.67</b>	<b>0.56</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.4 พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และตระหนักในภารกิจของทีม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.73$ ) ผู้บริหารให้ครูเลือกสมาชิกในทีมงานเอง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.72$ ) และผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของครูในทีม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.71$ ) และผู้บริหารทำให้ทีมยอมรับเหตุผลของกันและกัน ( $\bar{X} = 4.71$ ) และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.67$ )

สรุปได้ว่า จากการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน ในระดับมากที่สุด จำนวน 56 ข้อ เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในนำไปพัฒนา ผู้วิจัยจึงเลือกการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4 อันดับแรก ของด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ มีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ มากที่สุด 4 อันดับแรก ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
2. ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาคและยุติธรรม
3. ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่าง

เคร่งครัด

4. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ปฏิบัติตามได้

ด้านแรงจูงใจในการทำงาน มีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ มากที่สุด 4 อันดับแรก ดังนี้

1. ผู้บริหารคาดหวังว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ท่านเกิดความภูมิใจ
2. ผู้บริหารคิดเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ความสามารถ ความพยายาม

ความมุ่งมั่นในการทำงาน

3. การให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตาม จะช่วยให้ครูปฏิบัติงาน ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

4. ผู้บริหารตั้งใจทำงานให้สำเร็จโดยมุ่งคุณภาพงาน

ด้านการทำงานเป็นทีม มีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ มากที่สุด 4 อันดับแรก ดังนี้

1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ขอมรับ และตระหนักในภารกิจของทีม
2. ผู้บริหารให้ครูเลือกสมาชิกในทีมงานเอง
3. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของครูในทีม
4. ผู้บริหารทำให้ทีมยอมรับเหตุผลของกันและกัน

จากการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้ในแต่ละด้าน ผู้วิจัยนำมาดำเนินการสังเคราะห์กำหนดเป็น “เนื้อหาสาระ” เพื่อนำไปใช้เป็นองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ (ฉบับร่าง) ในขั้นที่ 3 การดำเนินการ ดังตาราง 4.5

ตาราง 4.5 การสังเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อกำหนดเป็นเนื้อหาสาระ  
การพัฒนาแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
ค่านิยมหลัก 12 ประการจำแนกรายด้าน

การเสริมสร้างพลังอำนาจ รายด้าน	การเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียน	เนื้อหาสาระ
ด้านการมอบอำนาจหน้าที่	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ</li> <li>2. ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาคและยุติธรรม</li> <li>3. ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด</li> <li>4. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ปฏิบัติตามได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนงาน</li> <li>2. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน</li> <li>3. การบริหารจัดการ</li> </ol>
ด้านแรงจูงใจในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารคาดหวังว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ท่านเกิดความภูมิใจ</li> <li>2. ผู้บริหารคิดเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงาน</li> <li>3. การให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตาม จะช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>4. ผู้บริหารตั้งใจทำงานให้สำเร็จโดยมุ่งคุณภาพงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจูงใจ</li> <li>2. การจัดการอบรม</li> <li>3. การนิเทศ ติดตาม</li> </ol>

ตาราง 4.5 (ต่อ)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ รายด้าน	การเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียน	เนื้อหาสาระ
ด้านการทำงานเป็นทีม	1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และตระหนักในภารกิจ ของทีม 2. ผู้บริหารให้ครูเลือกสมาชิกใน ทีมงานเอง 3. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนา ความสามารถของครูในทีม 4. ผู้บริหารทำให้ทีมยอมรับ เหตุผลของกันและกัน	1. การสร้างทีมงาน 2. การสร้างความสามัคคี 3. การส่งเสริมการปฏิบัติงาน

จากตาราง 4.5 เนื้อหาสาระที่ได้จากการสังเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ เนื้อหาสาระ 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การวางแผนงาน 2) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน 3) การบริหารจัดการ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน เนื้อหาสาระ 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การจูงใจ 2) การจัดการอบรม 3) การนิเทศ ติดตาม และด้านการทำงานเป็นทีม เนื้อหาสาระ 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การสร้างทีมงาน 2) การสร้างความสามัคคี 3) การส่งเสริมการปฏิบัติงาน

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูลการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ซึ่งเป็นนโยบายของคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่กำหนดขึ้นมาให้ประชาชนชาวไทยนำมาประพฤติปฏิบัติ เพื่อสร้างสังคมที่มีความสงบสุข ประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ คือ 1) มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นสถาบันหลักของชาติในปัจจุบัน 2) ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม 3) กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ 4) ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษา เล่าเรียน ทางตรงและทางอ้อม 5) รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม

6) มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เพื่อแผ่ และแบ่งปัน 7) เข้าใจ เรียนรู้การเป็น  
 ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง 8) มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย  
 ผู้น้อยรู้จักการเคารพผู้ใหญ่ 9) มีสติรู้ตัว รู้คิดรู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระ  
 พระเจ้าอยู่หัว 10) รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของ  
 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รู้จักอดออมไว้ใช้ เมื่อยามจำเป็น มีไว้พอกินพอใช้ ถ้าเหลือก็แจกจ่าย  
 จำหน่ายและขยายกิจการ เมื่อมีความพร้อม โดยมีภูมิคุ้มกันที่ดี 11) มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและ  
 จิตใจไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำหรือกิเลส มีความ ละเอียดเกรงกลัวต่อบาป ตามหลักของศาสนา  
 12) ดำเนินถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และต่อชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง  
 ดังปรากฏในตาราง 4.6

ตาราง 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ข้อที่ 1 มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์</b>			
1. ซื่อมั่นปฏิบัติตนในศีลธรรมอันดีตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ	4.68	0.57	มากที่สุด
2. ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่พลเมืองดีของชาติ	4.69	0.54	มากที่สุด
3. มีความภักดีต่อองค์กร และจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และ พระมหากษัตริย์	4.72	0.50	มากที่สุด
4. ปฏิบัติตนตามหลักของศาสนาที่ตนนับถือและเข้าร่วมกิจกรรม ทางศาสนาเป็นประจำ	4.66	0.55	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.69</b>	<b>0.54</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.6 พบว่า การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ข้อที่ 1 มีความรักชาติ ศาสนา  
 พระมหากษัตริย์ ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียน  
 มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีความภักดีต่อองค์กร และจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และ  
 พระมหากษัตริย์ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.72$ ) ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่พลเมืองดีของชาติ มีค่าเฉลี่ย  
 ( $\bar{X} = 4.69$ ) และซื่อมั่นปฏิบัติตนในศีลธรรมอันดีตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.68$ )  
 และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.69$ )

ตาราง 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ข้อที่ 2 ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน</b>			
5. มีความซื่อสัตย์ และสร้างความซื่อสัตย์ให้เกิดขึ้นกับบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยทุกคน	4.68	0.57	มากที่สุด
6. มีความอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์นั้น ๆ	4.72	0.51	มากที่สุด
7. มีความโปร่งใสในทุก ๆ ด้าน สามารถให้การอธิบายและให้เหตุผลได้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน	4.69	0.54	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.70</b>	<b>0.54</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.7 พบว่า การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ข้อที่ 2 ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีความอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์นั้น ๆ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.72$ ) มีความโปร่งใสในทุก ๆ ด้าน สามารถให้การอธิบายและให้เหตุผลได้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.69$ ) และมีความซื่อสัตย์ และสร้างความซื่อสัตย์ให้เกิดขึ้นกับบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยทุกคน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.68$ ) และในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.70$ )

ตาราง 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ข้อที่ 3 กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์			
8. สร้างความรักความเมตตาและความเคารพซึ่งกันและกันในทุกสภาพการณ์	4.52	0.53	มากที่สุด
9. สร้างจิตสำนึกในพระคุณของพ่อแม่ ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณอยู่เสมอ	4.54	0.54	มากที่สุด
10. เข้าใจและเข้าถึงจิตวิญญาณของความเป็นครู และความเป็นนักบริหาร	4.51	0.55	มากที่สุด
11. มีน้ำใจต่อครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง	4.57	0.56	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.70	0.54	มากที่สุด

จากตาราง 4.8 พบว่า การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ข้อที่ 3 กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีน้ำใจต่อครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.57$ ) สร้างจิตสำนึกในพระคุณของพ่อแม่ ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.54$ ) และสร้างความรักความเมตตาและความเคารพซึ่งกันและกันในทุกสภาพการณ์ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.52$ ) และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.48$ )

ตาราง 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ข้อที่ 4 ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียน</b>			
12. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ และนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน	4.54	0.54	มากที่สุด
13. ค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือ เอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ	4.52	0.53	มากที่สุด
14. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนทั้งระดับห้องเรียนและสถานศึกษา	4.51	0.55	มากที่สุด
15. รับผิดชอบในคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ หลักสูตร การประเมินและการรายงานผลการจัดการศึกษา	4.53	0.55	มากที่สุด
16. เป็นผู้ซื่อสัตย์สุจริต	4.50	0.57	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.70</b>	<b>0.54</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.9 พบว่า การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ข้อที่ 4 ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ และนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.54$ ) รับผิดชอบในคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ หลักสูตร การประเมินและการรายงานผลการจัดการศึกษา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.53$ ) และค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือ เอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.52$ ) และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.52$ )



ตาราง 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ข้อที่ 5 รักษาวัฒนธรรม ประเพณีไทย</b>			
17. สร้างความศรัทธาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	4.54	0.54	มากที่สุด
18. ใช้ภาษาในการสื่อความอย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงการพูดประชด ประชัน แดกดัน คำทอ คำกวม สร้างความแตกแยก และเกลียดชัง	4.51	0.57	มากที่สุด
19. แต่งกายและมีมารยาทงามตามแบบไทย	4.47	0.61	มากที่สุด
20. สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์ สืบ สานประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรมไทย	4.51	0.55	มากที่สุด
21. ใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง	4.49	0.66	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.50</b>	<b>0.58</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.10 พบว่า การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ข้อที่ 5 รักษาวัฒนธรรม ประเพณีไทย ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ สร้างความศรัทธาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.54$ ) สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์ สืบสานประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรมไทย มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.51$ ) และใช้ภาษาในการสื่อความอย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงการพูดประชด ประชัน แดกดัน คำทอ คำกวม สร้างความแตกแยก และเกลียดชัง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.50$ ) และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.50$ )

ตาราง 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ข้อที่ 6 มีศีลธรรม รักษาความสัตย์</b>			
22. ให้ความเป็นธรรมและสิทธิที่เท่าเทียมกันแก่ครู และนักเรียนใน การกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น	4.58	0.51	มากที่สุด
23. มีความจริงใจกับครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้องทุกคน	4.49	0.66	มากที่สุด
24. ไม่ใช้อคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ	4.51	0.58	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.52</b>	<b>0.58</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.11 พบว่า การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ข้อที่ 6 มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ให้ความเป็นธรรมและสิทธิที่เท่าเทียมกันแก่ครู และนักเรียน ในการกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.58$ ) ไม่ใช้อคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.51$ ) และมีความรักดีต่อองค์กร และมีความจริงใจกับครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้องทุกคน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.49$ ) และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.52$ )

ตาราง 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ข้อที่ 7 เข้าใจและเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย</b>			
25. รับฟังความคิดเห็นของครู นักเรียน และแสดงความคิดเห็นอย่าง มีเหตุผล โดยยึดหลักความถูกต้อง	4.54	0.52	มากที่สุด
26. ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ของตน เคารพสิทธิของผู้อื่น	4.52	0.53	มากที่สุด
27. เคารพในอุดมการณ์ ความคิดเห็นและความแตกต่างของทุกคน	4.45	0.59	มากที่สุด
28. มีความเป็นประชาธิปไตย	4.47	0.58	มากที่สุด
29. ให้ครู นักเรียน หรือผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.50	0.57	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.50</b>	<b>0.56</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.12 พบว่า การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ข้อที่ 7 เข้าใจและเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ รับฟังความคิดเห็นของครู นักเรียน และแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล โดยยึดหลักความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.54$ ) ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ของตน เคารพสิทธิของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.52$ ) และให้ครู นักเรียน หรือผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.50$ ) และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.50$ )

ตาราง 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ข้อที่ 8 มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักเคารพผู้ใหญ่			
30. ปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่ละเมิดกฎหมาย	4.58	0.51	มากที่สุด
31. แสดงความเคารพ ให้เกียรติ และแสดงกิจกรรมายาทต่อผู้ใหญ่อย่างมีสัมมาคารวะ	4.50	0.57	มากที่สุด
32. ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่บ้านเมืองในการรักษากฎหมายของชาติ	4.51	0.58	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.53	0.55	มากที่สุด

จากตาราง 4.13 พบว่า การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ข้อที่ 8 มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักเคารพผู้ใหญ่ ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่ละเมิดกฎหมาย มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.58$ ) ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่บ้านเมืองในการรักษากฎหมายของชาติ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.51$ ) และแสดงความเคารพ ให้เกียรติ และแสดงกิจกรรมายาทต่อผู้ใหญ่อย่างมีสัมมาคารวะ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.50$ ) และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.53$ )

ตาราง 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ข้อที่ 9 มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ			
33. เป็นผู้ตั้งตนอยู่ในสติสัมปชัญญะ	4.68	0.57	มากที่สุด
34. ใช้เหตุผลในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินชีวิต	4.69	0.54	มากที่สุด
35. มีสติในการดำเนินชีวิต ใช้ข้อมูลที่ต้องการในการตัดสินใจ	4.72	0.50	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.69	0.53	มากที่สุด

จากตาราง 4.14 พบว่า การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ข้อที่ 9 มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีสติในการดำเนินชีวิต ใช้ข้อมูลที่ต้องการในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.72$ ) ใช้เหตุผลในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินชีวิต มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.69$ ) และเป็นผู้ตั้งตนอยู่ในสติสัมปชัญญะ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.68$ ) และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.69$ )

ตาราง 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ข้อที่ 10 รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง			
36. ใช้ทรัพย์สินส่วนรวมอย่างประหยัดและรู้คุณค่า	4.48	0.58	มากที่สุด
37. แสวงหาโอกาสที่เกิดประโยชน์ และพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่โรงเรียนและบุคลากรของโรงเรียน	4.51	0.58	มากที่สุด
38. ดำเนินชีวิตได้อย่างมีเหตุผล มีความรอบคอบและพอเพียง	4.54	0.54	มากที่สุด
39. มีความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการ โรงเรียนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	4.49	0.66	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.50	0.59	มากที่สุด

จากตาราง 4.15 พบว่า การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ข้อที่ 10 รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ดำเนินชีวิตได้อย่างมีเหตุผล มีความรอบคอบ และพอเพียง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.54) แสวงหาโอกาสที่เกิดประโยชน์ และพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่โรงเรียนและบุคลากรของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.51) และมีความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการ โรงเรียนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ( $\bar{X}$  = 4.49) และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.50)

ตาราง 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>ข้อที่ 11 มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ</b>			
40. คำพูดของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับการกระทำ	4.49	0.57	มากที่สุด
41. มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีพลานามัยสมบูรณ์ และออกกำลังกายเป็นประจำ	4.53	0.54	มากที่สุด
42. มีความสะอาดเกรงกลัวต่อบาป ไม่กระทำชั่วทั้งปวงและยึดมั่นในการทำดีตามหลักศาสนา	4.50	0.57	มากที่สุด
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.50</b>	<b>0.56</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.16 พบว่า การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ข้อที่ 11 มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีพลานามัยสมบูรณ์ และออกกำลังกายเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.53) มีความสะอาดเกรงกลัวต่อบาป ไม่กระทำชั่วทั้งปวงและยึดมั่นในการทำดีตามหลักศาสนา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.50) และคำพูดของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับการกระทำ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.49) และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.50)

ตาราง 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ข้อที่ 12 คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง			
43. ปฏิบัติงานบนผลประโยชน์ของโรงเรียน ไม่ฉวยโอกาสนำมาสู่ผลประโยชน์ของตนเอง	4.51	0.58	มากที่สุด
44. ตั้งใจในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่น ไปสู่เป้าหมายสูงสุด	4.52	0.53	มากที่สุด
45. ปฏิบัติตนและดำเนินชีวิต โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมและของชาติ	4.45	0.59	มากที่สุด
รวมเฉลี่ย	4.50	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 4.17 พบว่า การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ข้อที่ 12 คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญและนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร โรงเรียนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ตั้งใจในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่น ไปสู่เป้าหมายสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.52$ ) ปฏิบัติงานบนผลประโยชน์ของโรงเรียน ไม่ฉวยโอกาสนำมาสู่ผลประโยชน์ของตนเอง มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.51$ ) และปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมและของชาติ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.45$ ) และในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.50$ )

สรุปได้ว่า จากการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ในระดับมากที่สุด จำนวน 45 ข้อ เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในนำไปพัฒนา ผู้วิจัยจึงเลือกการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 อันดับแรก ของค่านิยมหลัก 12 ประการ มีรายละเอียด ดังนี้

ข้อที่ 1 มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. มีความรักดีต่อองค์กร และจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
2. ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่พลเมืองดีของชาติ

ข้อที่ 2 ชื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. มีความอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์นั้น ๆ
2. มีความโปร่งใสในทุก ๆ ด้าน สามารถให้การอธิบายและให้เหตุผลได้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน

ข้อที่ 3 กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. มีน้ำใจต่อครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง
2. สร้างจิตสำนึกในพระคุณของพ่อแม่ ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณอยู่เสมอ

ข้อที่ 4 ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียน มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ และนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน
2. รับผิดชอบในคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ หลักสูตร การประเมินและการรายงานผลการจัดการศึกษา

ข้อที่ 5 รักษาวัฒนธรรม ประเพณีไทย มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. สร้างความศรัทธาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์ สืบสานประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรมไทย

ข้อที่ 6 มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. ให้ความเป็นธรรมและสิทธิที่เท่าเทียมกันแก่ครู และนักเรียนในภารกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น
2. ไม่ใช้อคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

ข้อที่ 7 เข้าใจและเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. รับฟังความคิดเห็นของครู นักเรียน และแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล โดยยึดหลักความถูกต้อง
2. ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ของตน เคารพสิทธิของผู้อื่น

ข้อที่ 8 มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักเคารพผู้ใหญ่ มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. ปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่ละเมิดกฎหมาย
2. ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่บ้านเมืองในการรักษากฎหมายของชาติ

ข้อที่ 9 มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. มีสติในการดำเนินชีวิต ใช้ข้อมูลที่ถูกต้องในการตัดสินใจ
2. ใช้เหตุผลในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินชีวิต

ข้อที่ 10 รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. ดำเนินชีวิตได้อย่างมีเหตุผล มีความรอบคอบและพอเพียง
2. แสวงหาโอกาสที่เกิดประโยชน์ และพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่โรงเรียนและ

บุคลากรของโรงเรียน

ข้อที่ 11 มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีพลานามัยสมบูรณ์ และออกกำลังกายเป็นประจำ
2. มีความละเอียดรอบคอบไม่ประมาท ไม่กระทำชั่วทั้งปวงและยึดมั่นในการทำความดี

ตามหลักศาสนา

ข้อที่ 12 คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. ตั้งใจในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายสูงสุด
2. ปฏิบัติงานบนผลประโยชน์ของโรงเรียน ไม่ฉวยโอกาสนำมาสู่ผลประโยชน์ของ

ตนเอง



ตาราง 4.18 การสังเคราะห์การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ เพื่อกำหนดเป็นเนื้อหาสาระ  
การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการ  
จัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ จำแนกรายข้อ

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ รายข้อ	การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ของผู้บริหาร	เนื้อหาสาระ
ข้อที่ 1 มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์	1. มีความรักชาติต่อองค์กร และจงรักภักดีต่อ สถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ 2. ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่พลเมืองดีของ ชาติ	ความจงรักภักดี ต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
ข้อที่ 2 ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน	1. มีความอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่ แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ นั้น ๆ 2. มีความโปร่งใสในทุก ๆ ด้าน สามารถให้การ อธิบายและให้เหตุผลได้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการ ดำเนินงานของโรงเรียน	ความซื่อสัตย์และ อดทน
ข้อที่ 3 กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์	1. มีน้ำใจต่อครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง 2. สร้างจิตสำนึกในพระคุณของพ่อแม่ ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณอยู่เสมอ	การสร้างจิตสำนึกที่ดี
ข้อที่ 4 ใฝ่หาความรู้ หมั่น ศึกษาเล่าเรียน	1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ และ นำไปใช้ในชีวิตประจำวัน 2. รับผิดชอบในคุณภาพของกระบวนการจัดการ เรียนการสอน ได้แก่ หลักสูตร การประเมินและ การรายงานผลการจัดการศึกษา	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ข้อที่ 5 รักษาวัฒนธรรม ประเพณีไทย	1. สร้างความศรัทธาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 2. สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การอนุรักษ์ สืบสานประเพณี ศิลปะและ วัฒนธรรมไทย	การอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณีไทย

ตาราง 4.18 (ต่อ)

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ รายข้อ	การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ของผู้บริหาร	เนื้อหาสาระ
ข้อที่ 6 มีศีลธรรม รักษา ความสัตย์	1. ให้ความสำคัญเป็นธรรมและสิทธิที่เท่าเทียมกันแก่ครู และนักเรียนในการกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัด ขึ้น 2. ไม่ใช้อคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจใน เรื่องต่าง ๆ	คุณธรรมจริยธรรม
ข้อที่ 7 เข้าใจและเรียนรู้ การเป็นประชาธิปไตย	1. รับฟังความคิดเห็นของครู นักเรียน และแสดง ความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล โดยยึดหลักความ ถูกต้อง 2. ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ของตน เคารพ สิทธิของผู้อื่น	ประชาธิปไตย
ข้อที่ 8 มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อย รู้จักเคารพผู้ใหญ่	1. ปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่ละเมิดกฎหมาย 2. ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่บ้านเมืองใน การรักษากฎหมายของชาติ	ระเบียบวินัย
ข้อที่ 9 มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ	1. มีสติในการดำเนินชีวิต ใช้ข้อมูลที่ต้องการ ในการตัดสินใจ 2. ใช้เหตุผลในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นในการดำเนินชีวิต	การครองตน
ข้อที่ 10 รู้จักดำรงตนอยู่ โดยใช้หลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	1. ดำเนินชีวิตได้อย่างมีเหตุผล มีความรอบคอบ และพอเพียง 2. แสวงหาโอกาสที่เกิดประโยชน์ และพิทักษ์ ผลประโยชน์ให้แก่โรงเรียนและบุคลากรของ โรงเรียน	ความพอเพียง
ข้อที่ 11 มีความเข้มแข็ง ทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ	1. มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีพลานามัย สมบูรณ์ และออกกำลังกายเป็นประจำ 2. มีความละเอียดรอบคอบ ไม่กระทำซ้ำทั้ง ปวงและยึดมั่นในการทำความดีตามหลักศาสนา	ความละเอียดและเกรง กลัวต่อบาป

ตาราง 4.18 (ต่อ)

การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ รายข้อ	การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ของผู้บริหาร	เนื้อหาสาระ
ข้อที่ 12 คำนึงถึง ประโยชน์ส่วนร่วม มากกว่าผลประโยชน์ ของตนเอง	1. ตั้งใจในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายสูงสุด 2. ปฏิบัติงานบนผลประโยชน์ของโรงเรียน ไม่ฉวยโอกาสนำมาสู่ผลประโยชน์ของตนเอง	การพัฒนาโรงเรียน

จากตาราง 4.18 เนื้อหาสาระที่ได้จากการสังเคราะห์การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ข้อที่ 1 มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เนื้อหาสาระได้แก่ ความภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ข้อที่ 2 ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน เนื้อหาสาระได้แก่ ความซื่อสัตย์ และอดทน ข้อที่ 3 กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ เนื้อหาสาระได้แก่ การสร้างจิตสำนึกที่ดี ข้อที่ 4 ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียน เนื้อหาสาระได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ข้อที่ 5 รักษาวัฒนธรรม ประเพณีไทย เนื้อหาสาระได้แก่ การอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีไทย ข้อที่ 6 มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ เนื้อหาสาระได้แก่ คุณธรรมจริยธรรม ข้อที่ 7 เข้าใจและเรียนรู้ การเป็นประชาธิปไตย เนื้อหาสาระได้แก่ ประชาธิปไตย ข้อที่ 8 มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักเคารพผู้ใหญ่ เนื้อหาสาระได้แก่ ระเบียบวินัย ข้อที่ 9 มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ เนื้อหาสาระได้แก่ การครองตน ข้อที่ 10 รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เนื้อหาสาระได้แก่ ความพอเพียง ข้อที่ 11 มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ เนื้อหาสาระได้แก่ ความละเอียดและเกรงกลัวต่อบาป ข้อที่ 12 คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง เนื้อหาสาระ ได้แก่ การพัฒนาโรงเรียน

## ผลการวิจัยตามระยะที่ 2

การร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ฉบับร่าง)

การดำเนินการร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ เป็นการเน้นการร่างรูปแบบที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ด้วยตนเอง และเพื่อสนองความต้องการสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาโดยดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหลักการในการร่างรูปแบบ

2. นำแนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) มาประยุกต์ใช้ในการสร้างรูปแบบ

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ (ฉบับร่าง) และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน มาสังเคราะห์เป็นเนื้อหาสาระในชั้นที่ 3 การดำเนินการของการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ (ฉบับร่าง) โดยกำหนดโครงสร้างของรูปแบบ (จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง) เป็น 4 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 การเตรียมการ คือ การสร้างความตระหนักรับรู้ เป็นส่วนที่จุดประกายการพัฒนาคุณลักษณะ และทำความเข้าใจ สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ คำชี้แจง สำหรับผู้บริหารหรือผู้สนใจ ที่จะศึกษาเรียนรู้ กล่าวคือ เป็นการกำหนดให้มีการเตรียมความพร้อมให้คนในองค์กรโดยผู้บริหาร ได้แก่ การประชุม การวางแผนการทำงาน การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน การเสนอโครงการต่าง ๆ (โดยโครงการที่เสนอต้องตระหนักถึงค่านิยมหลัก 12 ประการ)

ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การจูงใจ กระตุ้นให้เกิดแรงผลักดัน การส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมตามค่านิยมหลัก 12 ประการ และเกิดการพัฒนาตนเอง โดยการจัดทำกลไกต่าง ๆ เพื่อสร้างจิตสำนึกของคนในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ได้แก่ การแบ่งงานในสายงาน หน้าที่รับผิดชอบ คำสั่งปฏิบัติงาน

ชั้นที่ 3 การดำเนินการ คือ การดำเนินงาน การปฏิบัติงานตามปฏิทินปฏิบัติ การดำเนินโครงการ (โดยโครงการที่เสนอต้องตระหนักถึงค่านิยมหลัก 12 ประการ) เป็นการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการศึกษาตามระยะที่ 1 มากำหนดตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน คือ

1. ด้านการมอบอำนาจหน้าที่
2. ด้านแรงจูงใจในการทำงาน
3. ด้านการทำงานเป็นทีม

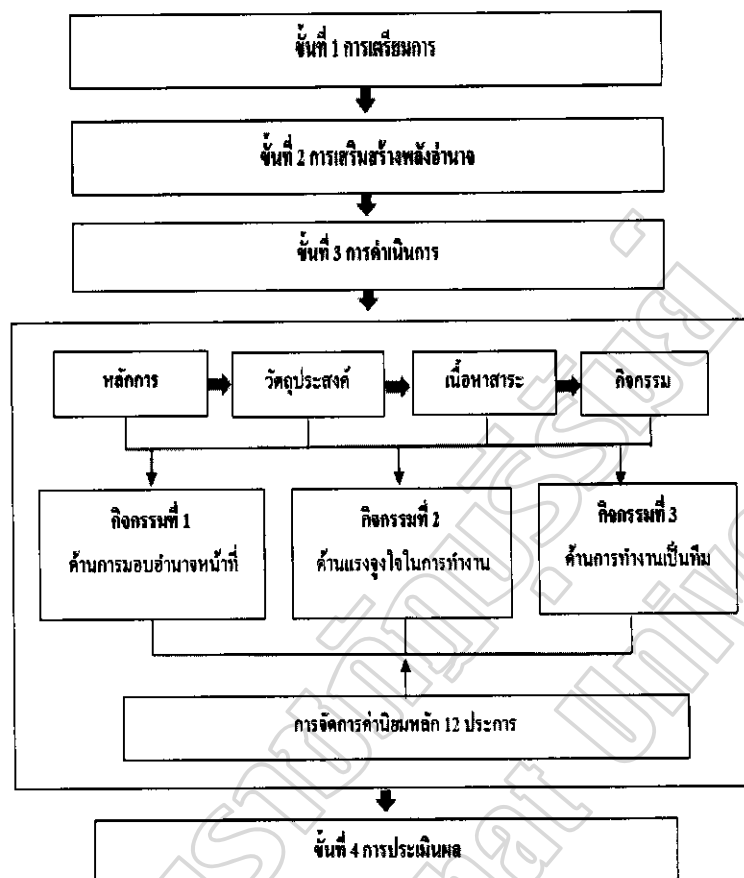
ในแต่ละด้านมีองค์ประกอบย่อย คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระและกิจกรรม และเนื้อหาสาระการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ได้แก่ 1) มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ 2) ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน 3) กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์

4) ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียน 5) รักษาวัฒนธรรม ประเพณีไทย 6) มีศีลธรรม รักษาความสัตย์  
 7) เข้าใจและเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย 8) มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักเคารพผู้ใหญ่  
 9) มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ 10) รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 11) มีความเข้มแข็ง  
 ทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ 12) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม มากกว่า  
 ผลประโยชน์ของตนเอง

ขั้นที่ 4 การประเมินผล หมายถึง การติดตามผลการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
 ผู้บริหารในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ทั้ง 3 ด้าน หลังขั้นการดำเนินการ ประเมินเพื่อทราบ  
 ผลการศึกษาเรียนรู้ของผู้บริหารและผู้สนใจว่ามีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระ ของการ  
 เสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มากน้อยเพียงใด โดยการประเมินองค์ประกอบ  
 ทั้ง 3 ด้าน โดยแยกประเมินเป็นรายด้าน

1. ประเมินการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการมอบอำนาจหน้าที่
2. ประเมินการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน ด้านแรงจูงใจในการทำงาน
3. ประเมินการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการทำงานเป็นทีม
4. ประเมินการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการการจัดการ

ค่านิยมหลัก 12 ประการ ดังภาพประกอบ 4.1



ภาพประกอบ 4.1 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

จากภาพประกอบ 4.1 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ฉบับร่าง) ดังนี้

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ฉบับร่าง) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 4 ชั้น ผู้วิจัยนำเสนอคำอธิบายรูปแบบ ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 การเตรียมการ

##### หลักการ

การเตรียมการสร้างความตระหนักรับรู้ กล่าวคือ เป็นการกำหนดให้มีการเตรียมความพร้อมให้คนในองค์กร โดยผู้บริหาร ได้แก่ การประชุม การวางแผนการทำงาน การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน การเสนอโครงการต่าง ๆ (โดยโครงการที่เสนอต้องตระหนักถึงค่านิยมหลัก 12 ประการ)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญและจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ
2. เพื่อให้ผู้บริหารได้วางแผนและสร้างความตระหนักในการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

### เนื้อหาสาระ

1. ความสำคัญและจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ
2. รายละเอียดขั้นตอนและการดำเนินการ การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

### กิจกรรม

1. ผู้บริหารศึกษาความสำคัญและความจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ
2. ผู้บริหารศึกษารายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการ กิจกรรม การประเมินผล จากคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

### ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

#### หลักการ

การส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง โดยการจัดทำกลไกต่าง ๆ เพื่อสร้างจิตสำนึกของคนในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การแบ่งงานในสายงาน หน้าที่รับผิดชอบ คำสั่งปฏิบัติงาน

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการเป็นหลัก
2. เพื่อให้ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

## เนื้อหาสาระ

1. การสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ เป็นหลัก
2. การสร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

### กิจกรรม

1. ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ได้แก่ การแบ่งงานตามสายงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คำสั่งการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

## ขั้นที่ 3 การดำเนินการ

การดำเนินงาน การปฏิบัติงานตามปฏิทินปฏิบัติ การดำเนินโครงการ (โดยโครงการที่เสนอต้องตระหนักถึงค่านิยมหลัก 12 ประการ) เป็นการดำเนินการ การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการศึกษาตามระยะที่ 1 มากำหนดตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม โดยแบ่งเนื้อหาสาระเป็น 3 กิจกรรม ดังนี้

**กิจกรรมที่ 1** การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่

### หลักการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ เป็นเรื่องสำคัญหลักและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชาที่ให้กับได้ ผู้บังคับบัญชาทำงานอย่างต่อเนื่อง อำนาจหน้าที่นั้นเป็นอำนาจที่บุคคลได้รับมอบหมายมาโดยถูกต้องตามกฎหมาย

### วัตถุประสงค์

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
2. ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับ โอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาคและยุติธรรม



3. ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่าง

เคร่งครัด

4. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ปฏิบัติตามได้

เนื้อหาสาระ

1. การวางแผนงาน
2. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน
3. การบริหารจัดการ

กิจกรรมที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

หลักการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องสำคัญจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา รองจากด้านการมอบอำนาจหน้าที่ แรงจูงใจในการทำงานเป็นแรงผลักดัน หรือกระตุ้น ใ้บุคคล ปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมมีอิทธิพลทำให้ กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญคือ ความต้องการ

วัตถุประสงค์

1. ผู้บริหารคาดหวังว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ท่านเกิดความภูมิใจ
2. ผู้บริหารคิดเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงาน
3. การให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตาม จะช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

เนื้อหาสาระ

1. การจูงใจ
2. การจัดการอบรม
3. การนิเทศติดตาม

### กิจกรรมที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการทำงานเป็นทีม

#### หลักการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง ทำให้การทำงาน ใหญ่ที่มีความ สลับซับซ้อนขององค์กรเกิดความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและเสร็จทันกำหนดเวลา ทั้งนี้ด้วยความ ร่วมมือของบุคลากรที่มีความแตกต่างทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ที่ได้มาทำงาน ร่วมกันแล้วทำให้เกิดแนวคิด นวัตกรรมใหม่งานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานคน เดียว บุคลากรในองค์กรรู้สึกภาคภูมิใจในผลงาน เกิดความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อทีมงาน ก่อให้เกิดความสำเร็จสูงสุดต่องาน และองค์กร

#### วัตถุประสงค์

1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และตระหนักในภารกิจของทีม
2. ผู้บริหารให้ครูเลือกสมาชิกในทีมงานเอง
3. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของครูในทีม
4. ผู้บริหารทำให้ทีมยอมรับเหตุผลของกันและกัน

#### เนื้อหาสาระ

1. การสร้างทีมงาน
2. การสร้างความสามัคคี
3. การส่งเสริมการปฏิบัติงาน

#### 3. ประเมินรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ

ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การยืนยันรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการ ประชุมกลุ่มสนทนา (Focus Group) กับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน เพื่อประเมินความเหมาะสม และและความเป็นไปได้ของรูปแบบ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ ผลการประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ผลการยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ได้ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ ความเหมาะสมในส่วนของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในส่วนของโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบ ชั้นที่ 1 การเตรียมการ ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ชั้นที่ 3 การดำเนินการ ชั้นที่ 4 การประเมินผล ดังปรากฏในตาราง (4.19 – 4.23)

ตาราง 4.19 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบที่ประด้วย 4 ชั้น (ชั้นที่ 1 การเตรียมการ ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ชั้นที่ 3 การดำเนินการ และชั้นที่ 4 การประเมินผล)	4.14	0.69	มาก
2. การจัดลำดับ โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบจากชั้นที่ 1-4	4.00	0.82	มาก
รวม	4.07	0.67	มาก

จากตาราง 4.19 พบว่า ความเหมาะสมของโครงสร้าง และองค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.07$ )

ตาราง 4.20 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 ขั้นที่ 1 การเตรียมการ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ขั้นที่ 1 การเตรียมการ			
1.1 หลักการ	4.14	0.69	มาก
1.2 วัตถุประสงค์			
1.2.1 เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญและจำเป็น	4.00	0.82	มาก
1.2.2 เพื่อให้ผู้บริหารได้วางแผนและสร้างความตระหนัก	4.29	0.76	มาก
1.3 เนื้อหาสาระ			
1.3.1 ความสำคัญและจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.00	0.82	มาก
1.3.2 รายละเอียดขั้นตอนและการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.14	0.69	มาก
1.4 กิจกรรม			
1.4.1 ผู้บริหารศึกษาความสำคัญและความจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.29	0.49	มาก
1.4.2 ผู้บริหารศึกษารายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการกิจกรรม การประเมินผล จากคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.43	0.79	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.18</b>	<b>0.28</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.20 พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขั้นที่ 1 การเตรียมการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.18$ )

ตาราง 4.21 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน  
มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
2. ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ			
2.1 หลักการ	4.14	0.69	มาก
2.2 วัตถุประสงค์			
2.2.1 เพื่อให้ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	4.43	0.79	มาก
2.2.2 เพื่อให้ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะ			
2.3 เนื้อหาสาระ			
2.3.1 การสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	4.29	0.49	มาก
2.3.2 การสร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเอง	4.43	0.79	มาก
2.4 กิจกรรม			
2.4.1 ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร	4.14	0.69	มาก
2.4.2 ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในองค์กร	4.00	0.82	มาก
รวม	4.24	0.35	มาก

จากตาราง 4.21 พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.24$ )

ตาราง 4.22 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ชั้นที่ 3 การดำเนินการ

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
3. ชั้นที่ 3 การดำเนินการ			
3.1 หลักการ	4.29	0.49	มาก
3.2 วัตถุประสงค์	4.00	0.82	มาก
1) กิจกรรมที่ 1			
1.1) หลักการ	4.43	0.53	มาก
1.2) วัตถุประสงค์			
1.2.1) ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ	4.43	0.53	มาก
1.2.2) ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาคและยุติธรรม	4.00	0.82	มาก
1.2.3) ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติ หน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	4.43	0.79	มาก
1.2.4) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ปฏิบัติตามได้	4.43	0.53	มาก
1.3) เนื้อหาสาระ			
1.3.1) การวางแผนงาน	4.43	0.53	มาก
1.3.2) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน	4.71	0.49	มาก
1.3.3) การบริหารจัดการ	4.71	0.49	มาก
รวม	4.45	0.59	มาก

ตาราง 4.22 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		การ แปดผล
	$\bar{X}$	S.D.	
2) กิจกรรมที่ 2			
2.1) หลักการ	4.00	0.82	มาก
2.2) วัตถุประสงค์			
2.2.1) ผู้บริหารคาดหวังว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ท่านเกิด ความภูมิใจ	4.14	0.38	มาก
2.2.2) ผู้บริหารคิดเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.00	0.38	มาก
2.2.3) การให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตาม จะช่วยให้ครู ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	0.82	มาก
2.3) เนื้อหาสาระ	4.43	0.79	มาก
2.3.1) การจูงใจ	4.14	0.38	มาก
2.3.2) การจัดการอบรม	4.14	0.38	มาก
2.3.3) การนิเทศติดตาม			
รวม	4.12	0.56	มาก

ตาราง 4.22 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		การแปดผล
	$\bar{X}$	S.D.	
3) กิจกรรมที่ 3			
3.1) หลักการ	4.14	0.90	มาก
3.2) วัตถุประสงค์			
3.2.1) ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และตระหนัก ในการกิจของทีม	4.00	0.58	มาก
3.2.2) ผู้บริหารให้ครูเลือกสมาชิกในทีมงานเอง	4.00	0.58	มาก
3.2.3) ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของครู ในทีม	4.14	0.69	มาก
3.2.4) ผู้บริหารทำให้ทีมยอมรับเหตุผลของกันและกัน	4.14	0.69	มาก
3.3) เนื้อหาสาระ			
3.3.1) การสร้างทีมงาน	4.43	0.53	มาก
3.3.2) การสร้างความสามัคคี	4.43	0.53	มาก
3.3.3) การส่งเสริมการปฏิบัติงาน	4.41	0.79	มาก
รวม	4.21	0.66	มาก

จากตาราง 4.22 พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ชั้นที่ 3 การดำเนินการ เสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนของหลักการ มีความเหมาะสม  
อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.29$ ) วัตถุประสงค์ มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.00$ ) และส่วนของ

1) กิจกรรมที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
ค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
รวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.45$ )



2) กิจกรรมที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
ค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
รวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.12$ )

3) กิจกรรมที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
ค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการทำงานเป็นทีม มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม  
เท่ากับ ( $\bar{X} = 4.21$ )

ตาราง 4.23 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน  
มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ชั้นที่ 4 การประเมินผล

รายการประเมิน	ความเหมาะสม		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
4. ชั้นที่ 4 การประเมินผล			
4.1 วัตถุประสงค์	4.29	0.49	มาก
4.2 กิจกรรม	3.86	0.69	มาก
4.3 เกณฑ์การประเมิน	4.00	0.58	มาก
รวม	4.05	0.59	มาก

จากตาราง 4.23 พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ชั้นที่ 4 การประเมินผล เสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนของวัตถุประสงค์ มีความเหมาะสม อยู่  
ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.29$ ) กิจกรรม มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
( $\bar{X} = 3.86$ ) เกณฑ์การประเมิน มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.00$ )  
และมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.05$ ) ซึ่งมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

ผลการยืนยันรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ได้ประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ ความเป็นไปได้ในส่วนของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในส่วนของโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบ ขั้นที่ 1 การเตรียมการ ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ขั้นที่ 3 การดำเนินการ ขั้นที่ 4 การประเมินผล ดังปรากฏในตาราง (4.24 – 4.28)

**ตาราง 4.24** ผลการประเมินความเป็นไปได้ของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้		การ แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ขั้น (ขั้นที่ 1 การเตรียมการ ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ขั้นที่ 3 การดำเนินการ และขั้นที่ 4 การประเมินผล)	4.00	0.82	มาก
2. การจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบจากขั้นที่ 1-4	4.14	0.38	มาก
รวม	4.07	0.60	มาก

จากตาราง 4.24 พบว่า ความเป็นไปได้ของโครงสร้าง และองค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.07$ )

ตาราง 4.25 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 ชั้นที่ 1 การเตรียมการ

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้		การ แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ชั้นที่ 1 การเตรียมการ			
1.1 หลักการ	4.29	0.76	มาก
1.2. วัตถุประสงค์			
1.2.1 เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญและจำเป็น	3.86	0.69	มาก
1.2.2 เพื่อให้ผู้บริหารได้วางแผนและสร้างความตระหนัก	4.14	0.38	มาก
1.3 เนื้อหาสาระ			
1.3.1 ความสำคัญและจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.29	0.76	มาก
1.3.2 รายละเอียดขั้นตอนและการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจ	3.86	0.90	มาก
1.4 กิจกรรม			
1.4.1 ผู้บริหารศึกษาความสำคัญและความจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	3.71	0.76	มาก
1.4.2 ผู้บริหารศึกษารายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการกิจกรรม การประเมินผล จากคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจ	3.86	0.90	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.00</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.25 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 1 การเตรียมการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.00$ )

ตาราง 4.26 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
2. ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ			
2.1 หลักการ	4.14	0.69	มาก
2.2 วัตถุประสงค์			
2.2.1 เพื่อให้ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	4.00	0.58	มาก
2.2.2 เพื่อให้ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะ	4.14	0.69	มาก
2.3 เนื้อหาสาระ			
2.3.1 การสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	3.71	0.76	มาก
2.3.2 การสร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเอง	3.86	0.90	มาก
2.4 กิจกรรม			
2.4.1 ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร	4.14	0.69	มาก
2.4.2 ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในองค์กร	4.00	0.82	มาก
รวม	3.95	0.74	มาก

จากตาราง 4.26 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.95$ )

ตาราง 4.27 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ขั้นที่ 3 การดำเนินการ

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้		การ แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
3. ขั้นที่ 3 การดำเนินการ			
3.1 หลักการ	4.14	0.69	มาก
3.2 วัตถุประสงค์	4.00	0.82	มาก
1) กิจกรรมที่ 1			
1.1) หลักการ	3.71	0.76	มาก
1.2) วัตถุประสงค์			
1.2.1) ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ	4.14	0.69	มาก
1.2.2) ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มี ความเสมอภาคและยุติธรรม	4.00	0.82	มาก
1.2.3) ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติ หน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	4.86	0.69	มาก
1.2.4) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ปฏิบัติตามได้	3.71	0.76	มาก
1.3) เนื้อหาสาระ			
1.3.1) การวางแผนงาน	3.86	0.90	มาก
1.3.2) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน	4.14	0.69	มาก
1.3.3) การบริหารจัดการ	4.00	0.58	มาก
รวม	4.05	0.74	มาก

ตาราง 4.27 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความ เป็นไปได้		การ แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
2) กิจกรรมที่ 2			
2.1) หลักการ	4.00	0.82	มาก
2.2) วัตถุประสงค์			
2.2.1) ผู้บริหารคาดหวังว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ท่านเกิด ความภูมิใจ	4.14	0.38	มาก
2.2.2) ผู้บริหารคิดเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.00	0.38	มาก
2.2.3) การให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตาม จะช่วยให้ครู ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	0.82	มาก
2.3) เนื้อหาสาระ			
2.3.1) การจงใจ	4.00	0.38	มาก
2.3.2) การจัดการอบรม	4.14	0.38	มาก
2.3.3) การนิเทศติดตาม	4.14	0.38	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 4.27 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
3) กิจกรรมที่ 3			
3.1) หลักการ	4.14	0.90	มาก
3.2) วัตถุประสงค์			
3.2.1) ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และตระหนัก ในภารกิจของทีม	4.00	0.58	มาก
3.2.2) ผู้บริหารให้ครูเลือกสมาชิกในทีมงานเอง	4.00	0.58	มาก
3.2.3) ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของครู ในทีม	4.14	0.69	มาก
3.2.4) ผู้บริหารทำให้ทีมยอมรับเหตุผลของกันและกัน	4.14	0.69	มาก
3.3) เนื้อหาสาระ			
3.3.1) การสร้างทีมงาน	4.00	0.58	มาก
3.3.2) การสร้างความสามัคคี	4.14	0.38	มาก
3.3.3) การส่งเสริมการปฏิบัติงาน	4.00	0.38	มาก
รวม	4.07	0.58	มาก

จากตาราง 4.27 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ชั้นที่ 3 การดำเนินการ เสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนของหลักการ มีความเป็นไปได้อยู่ใน  
ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.29$ ) วัตถุประสงค์ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ ( $\bar{X} = 4.00$ ) และส่วนของ

1) กิจกรรมที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
ค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
รวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.05$ )

2) กิจกรรมที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
 ค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
 รวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.06$ )

3) กิจกรรมที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
 ค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการทำงานเป็นทีม มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม  
 เท่ากับ ( $\bar{X} = 4.07$ )

ตาราง 4.28 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
 โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 ชั้นที่ 4 การประเมินผล

รายการประเมิน	ความเป็นไปได้		การ แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
4. ชั้นที่ 4 การประเมินผล			
4.1 วัตถุประสงค์	4.14	0.38	มาก
4.2 กิจกรรม	3.86	0.69	มาก
4.3 เกณฑ์การประเมิน	4.00	0.58	มาก
รวม	4.00	0.55	มาก

จากตาราง 4.28 พบว่า ความเป็นไปได้ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
 โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 ชั้นที่ 4 การประเมินผล เสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนของวัตถุประสงค์ มีความเป็นไปได้อยู่ใน  
 ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.14$ ) กิจกรรม มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
 ( $\bar{X} = 3.86$ ) เกณฑ์การประเมิน มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.00$ )  
 และมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.00$ ) ซึ่งมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก



### ผลการวิจัยตามระยะที่ 3

#### การทดลองใช้ (Implementation) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการทดลองใช้รูปแบบโดยนำรูปแบบที่ได้รับการยืนยันจากผู้ทรงคุณวุฒิระดับเชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขเสร็จแล้วนำไปใช้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่โรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 โรงเรียน และจากการทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ (ฉบับร่าง) ไปทดลองใช้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ และคู่มือ (ฉบับร่าง) นำเสนอผลการวิจัย ดังปรากฏในตาราง (4.29 – 4.33)

ตาราง 4.29 ผลการประเมินความพึงพอใจของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายการประเมิน	ความพึงพอใจ		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ชั้น (ชั้นที่ 1 การเตรียมการ ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ชั้นที่ 3 การดำเนินการ และชั้นที่ 4 การประเมินผล)	4.33	0.47	มาก
2. การจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบจากชั้นที่ 1-4	4.67	0.47	มาก
รวม	4.50	0.47	มาก

จากตาราง 4.29 พบว่า ผู้บริหารมีความพึงพอใจของโครงสร้าง และองค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.50$ )

ตาราง 4.30 ผลการประเมินความพึงพอใจของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 ชั้นที่ 1 การเตรียมการ

รายการประเมิน	ความพึงพอใจ		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ชั้นที่ 1 การเตรียมการ			
1.1 หลักการ	4.33	0.47	มาก
1.2. วัตถุประสงค์			
1.2.1 เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญและจำเป็น	4.67	0.47	มาก
1.2.2 เพื่อให้ผู้บริหารได้วางแผนและสร้างความตระหนัก	4.67	0.47	มาก
1.3 เนื้อหาสาระ			
1.3.1 ความสำคัญและจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.00	0.82	มาก
1.3.2 รายละเอียดขั้นตอนและการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.00	0.82	มาก
1.4 กิจกรรม			
1.4.1 ผู้บริหารศึกษาความสำคัญและความจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.00	0.82	มาก
1.4.2 ผู้บริหารศึกษารายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการกิจกรรม การประเมินผล จากคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.33	0.47	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.30 พบว่า ผู้บริหารมีความพึงพอใจของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 1 การเตรียมการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.29$ )

ตาราง 4.31 ผลการประเมินความพึงพอใจของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

รายการประเมิน	ความพึงพอใจ		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
2. ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ			
2.1 หลักการ	4.00	0.82	มาก
2.2 วัตถุประสงค์			
2.2.1 เพื่อให้ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	4.33	0.47	มาก
2.2.2 เพื่อให้ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะ			
2.3 เนื้อหาสาระ			
2.3.1 การสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	3.67	0.47	มาก
2.3.2 การสร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเอง	3.67	0.47	มาก
2.4 กิจกรรม			
2.4.1 ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร	4.00	0.82	มาก
2.4.2 ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในองค์กร	4.33	0.47	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.00</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.31 พบว่า ผู้บริหารมีความพึงพอใจของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.00$ )

ตาราง 4.32 ผลการประเมินความพึงพอใจของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 ชั้นที่ 3 การดำเนินการ

รายการประเมิน	ความพึงพอใจ		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
3. ชั้นที่ 3 การดำเนินการ			
3.1 หลักการ	4.67	0.47	มาก
3.2 วัตถุประสงค์	4.67	0.47	มาก
1) กิจกรรมที่ 1			
1.1) หลักการ	4.33	0.47	มาก
1.2) วัตถุประสงค์			
1.2.1) ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ	4.00	0.82	มาก
1.2.2) ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มี ความเสมอภาคและยุติธรรม	4.67	0.47	มาก
1.2.3) ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติ หน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	4.00	0.82	มาก
1.2.4) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ปฏิบัติตามได้	4.67	0.47	มาก
1.3) เนื้อหาสาระ			
1.3.1) การวางแผนงาน	4.00	0.82	มาก
1.3.2) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน	4.00	0.82	มาก
1.3.3) การบริหารจัดการ	4.67	0.47	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 4.32 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความพึงพอใจ		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
2) กิจกรรมที่ 2			
2.1) หลักการ	4.00	0.82	มาก
2.2) วัตถุประสงค์			
2.2.1) ผู้บริหารคาดหวังว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ท่านเกิดความภูมิใจ	4.67	0.47	มาก
2.2.2) ผู้บริหารคิดเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.00	0.82	มาก
2.2.3) การให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตาม จะช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	0.82	มาก
2.3) เนื้อหาสาระ	4.67	0.47	มาก
2.3.1) การชูงใจ	4.00	0.82	มาก
2.3.2) การจัดการอบรม	4.33	0.47	มาก
2.3.3) การนิเทศติดตาม			
รวม	4.24	0.67	มาก

ตาราง 4.32 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความพึงพอใจ		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
3) กิจกรรมที่ 3			
3.1) หลักการ	4.33	0.47	มาก
3.2) วัตถุประสงค์			
3.2.1) ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และตระหนัก ในภารกิจของทีม	4.00	0.82	มาก
3.2.2) ผู้บริหารให้ครูเลือกสมาชิกในทีมงานเอง	4.67	0.47	มาก
3.2.3) ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของครู ในทีม	4.00	0.82	มาก
3.2.4) ผู้บริหารทำให้ทีมยอมรับเหตุผลของกันและกัน	4.33	0.47	มาก
3.3) เนื้อหาสาระ			
3.3.1) การสร้างทีมงาน	4.00	0.82	มาก
3.3.2) การสร้างความสามัคคี	4.00	0.82	มาก
3.3.3) การส่งเสริมการปฏิบัติงาน	4.36	0.47	มาก
รวม	4.19	0.67	มาก

จากตาราง 4.32 พบว่า ผู้บริหารมีของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชั้นที่ 3 การดำเนินการ เสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนของหลักการ ผู้บริหารมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.67$ ) วัตถุประสงค์ ผู้บริหารมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.67$ ) และส่วนของ

1) กิจกรรมที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.29$ )

2) กิจกรรมที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
ค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.24$ )

3) กิจกรรมที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
ค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
รวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.19$ )

ตาราง 4.33 ผลการประเมินความพึงพอใจของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ขั้นที่ 4 การประเมินผล

รายการประเมิน	ความพึงพอใจ		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
4. ขั้นที่ 4 การประเมินผล			
4.1 วัตถุประสงค์	4.00	0.82	มาก
4.2 กิจกรรม	4.36	0.47	มาก
4.3 เกณฑ์การประเมิน	4.33	0.47	มาก
รวม	4.23	0.59	มาก

จากตาราง 4.33 พบว่า ผู้บริหารมีความพึงพอใจของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ขั้นที่ 4 การประเมินผล เสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนของวัตถุประสงค์ ผู้บริหารมีความพึงพอใจอยู่  
ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.00$ ) กิจกรรม ผู้บริหารมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.36$ ) เกณฑ์การประเมิน ผู้บริหารมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ ( $\bar{X} = 4.33$ ) และมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.23$ ) ซึ่งผู้บริหารมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

#### ผลการวิจัยตามระยะที่ 4

การรับรองรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
 คำนิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการรับรองรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการ  
 จัดการคำนิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 ท่าน  
 ได้ประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ ความเป็นประโยชน์ในส่วนของโครงสร้างและ  
 องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
 คำนิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในส่วนของโครงสร้าง องค์ประกอบของ  
 รูปแบบ ขั้นที่ 1 การเตรียมการ ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ขั้นที่ 3 การดำเนินการ  
 ขั้นที่ 4 การประเมินผล ดังปรากฏในตาราง (4.34 – 4.38)

ตาราง 4.34 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ  
 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการคำนิยมหลัก  
 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์		การ แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. โครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบที่ประด้วย 4 ขั้น (ขั้นที่ 1 การเตรียมการ ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ขั้นที่ 3 การดำเนินการ และขั้นที่ 4 การประเมินผล)	4.00	0.82	มาก
2. การจัดลำดับโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบจากขั้นที่ 1-4	4.14	0.38	มาก
รวม	4.07	0.60	มาก

จากตาราง 4.34 พบว่า ความเป็นประโยชน์ของโครงสร้าง และองค์ประกอบของ  
 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการคำนิยมหลัก 12  
 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.07$ )



ตาราง 4.35 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ชั้นที่ 1 การเตรียมการ

รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์		การ แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ชั้นที่ 1 การเตรียมการ			
1.1 หลักการ	4.29	0.76	มาก
1.2. วัตถุประสงค์			
1.2.1 เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญและจำเป็น	3.86	0.69	มาก
1.2.2 เพื่อให้ผู้บริหารได้วางแผนและสร้างความตระหนัก	4.14	0.38	มาก
1.3 เนื้อหาสาระ			
1.3.1 ความสำคัญและจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	4.29	0.76	มาก
1.3.2 รายละเอียดขั้นตอนและการดำเนินการเสริมสร้างพลังอำนาจ	3.86	0.90	มาก
1.4 กิจกรรม			
1.4.1 ผู้บริหารศึกษาความสำคัญและความจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	3.71	0.76	มาก
1.4.2 ผู้บริหารศึกษารายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการกิจกรรม การประเมินผล จากคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจ	3.86	0.90	มาก
รวม	4.00	0.74	มาก

จากตาราง 4.35 พบว่า ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ชั้นที่ 1 การเตรียมการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.00$ )

ตาราง 4.36 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
2. ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ			
2.1 หลักการ	4.14	0.69	มาก
2.2 วัตถุประสงค์			
2.2.1 เพื่อให้ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	4.00	0.58	มาก
2.2.2 เพื่อให้ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะ	4.29	0.76	มาก
2.3 เนื้อหาสาระ			
2.3.1 การสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	3.71	0.76	มาก
2.3.2 การสร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเอง	3.86	0.90	มาก
2.4 กิจกรรม			
2.4.1 ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร	4.14	0.69	มาก
2.4.2 ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในองค์กร	4.00	0.82	มาก
รวม	3.95	0.74	มาก

จากตาราง 4.36 พบว่า ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
 โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.95$ )

ตาราง 4.37 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ชั้นที่ 3 การดำเนินการ

รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์		การ แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
3. ชั้นที่ 3 การดำเนินการ			
3.1 หลักการ	4.14	0.69	มาก
3.2 วัตถุประสงค์	4.00	0.82	มาก
1) กิจกรรมที่ 1			
1.1) หลักการ	3.71	0.76	มาก
1.2) วัตถุประสงค์			
1.2.1) ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ	4.14	0.69	มาก
1.2.2) ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มี ความเสมอภาคและยุติธรรม	4.00	0.82	มาก
1.2.3) ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติ หน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	4.86	0.69	มาก
1.2.4) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ปฏิบัติตามได้	3.71	0.76	มาก
1.3) เนื้อหาสาระ			
1.3.1) การวางแผนงาน	3.86	0.90	มาก
1.3.2) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน	4.14	0.69	มาก
1.3.3) การบริหารจัดการ	4.00	0.58	มาก
รวม	4.05	0.74	มาก

ตาราง 4.37 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
2) กิจกรรมที่ 2			
2.1) หลักการ	4.00	0.82	มาก
2.2) วัตถุประสงค์			
2.2.1) ผู้บริหารคาดหวังว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ท่านเกิดความภูมิใจ	4.14	0.38	มาก
2.2.2) ผู้บริหารคิดเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.00	0.38	มาก
2.2.3) การให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตาม จะช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	0.82	มาก
2.3) เนื้อหาสาระ	4.00	0.38	มาก
2.3.1) การจูงใจ	4.14	0.38	มาก
2.3.2) การจัดการอบรม	4.14	0.38	มาก
2.3.3) การนิเทศติดตาม	4.14	0.38	มาก
รวม	4.06	0.51	มาก

ตาราง 4.37 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
3) กิจกรรมที่ 3			
3.1) หลักการ	4.14	0.90	มาก
3.2) วัตถุประสงค์			
3.2.1) ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ขอมรับ และตระหนัก ในการกิจของทีม	4.00	0.58	มาก
3.2.2) ผู้บริหารให้ครูเลือกสมาชิกในทีมงานเอง	4.00	0.58	มาก
3.2.3) ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของครู ในทีม	4.14	0.69	มาก
3.2.4) ผู้บริหารทำให้ทีมยอมรับเหตุผลของกันและกัน	4.14	0.69	มาก
3.3) เนื้อหาสาระ			
3.3.1) การสร้างทีมงาน	4.00	0.58	มาก
3.3.2) การสร้างความสามัคคี	4.14	0.38	มาก
3.3.3) การส่งเสริมการปฏิบัติงาน	4.00	0.38	มาก
รวม	4.07	0.58	มาก

จากตาราง 4.37 พบว่า ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 ชั้นที่ 3 การดำเนินการ เสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนของหลักการ มีความเป็นประโยชน์อยู่ใน  
 ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.29$ ) วัตถุประสงค์ มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก  
 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.00$ ) และส่วนของ

1) กิจกรรมที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
 ค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
 รวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.05$ )

2) กิจกรรมที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
ค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.06$ )

3) กิจกรรมที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ  
ค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการทำงานเป็นทีม มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
รวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.07$ )

ตาราง 4.38 ผลการประเมินความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ชั้นที่ 4 การประเมินผล

รายการประเมิน	ความเป็นประโยชน์		การ แปดผล
	$\bar{X}$	S.D.	
4. ชั้นที่ 4 การประเมินผล			
4.1 วัตถุประสงค์	4.14	0.38	มาก
4.2 กิจกรรม	3.86	0.69	มาก
4.3 เกณฑ์การประเมิน	4.00	0.58	มาก
รวม	4.00	0.55	มาก

จากตาราง 4.38 พบว่า ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ชั้นที่ 4 การประเมินผล เสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนของวัตถุประสงค์ มีความเป็นประโยชน์อยู่ใน  
ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.14$ ) กิจกรรม มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ ( $\bar{X} = 3.86$ ) เกณฑ์การประเมิน มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
( $\bar{X} = 4.00$ ) และมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.00$ ) ซึ่งมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษารูปแบบ การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ เพื่อสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการและเพื่อประเมินรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการ จัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. สร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ประเมินรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายในการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือการวิจัยครั้งนี้มีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ระยะดังนี้

**ระยะที่ 1 ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร หลักฐาน วรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีในเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ห่อองค์ประกอบตามความคิดเห็นของนักวิชาการ นักวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาดูงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 แห่ง และสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาโรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โรงเรียนจตุรภูมิพิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โรงเรียนสุรวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview)

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.1 ประชากรประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 20 จังหวัด 15 สพม. คือ สพม. 19 ได้แก่ จังหวัดเลย



และจังหวัดหนองคาย สพม. 20 ได้แก่ จังหวัดอุตรธานี สพม. 21 ได้แก่ จังหวัดบึงกาฬและจังหวัดหนองบัวลำภู สพม. 22 ได้แก่ จังหวัดนครพนมและจังหวัดมุกดาหาร สพม. 23 ได้แก่ จังหวัดสกลนคร สพม. 24 ได้แก่ จังหวัดกาฬสินธุ์ สพม. 25 ได้แก่ จังหวัดขอนแก่น สพม. 26 ได้แก่ จังหวัดมหาสารคาม สพม. 27 ได้แก่ จังหวัดร้อยเอ็ด สพม. 28 ได้แก่ จังหวัดยโสธร และจังหวัดศรีสะเกษ สพม. 29 ได้แก่ จังหวัดอำนาจเจริญและจังหวัดอุบลราชธานี สพม. 30 ได้แก่ จังหวัดชัยภูมิ สพม. 31 ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา สพม. 32 ได้แก่ จังหวัดบุรีรัมย์ และ สพม. 33 ได้แก่ จังหวัดสุรินทร์ มีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งหมดจำนวน 929 คน (Online : ข้อมูลสารสนเทศดัชนีทางการศึกษา)

1.2 กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 20 จังหวัด 15 สพม. ทั้งหมดจำนวน 929 คน โดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของ เครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 608 - 610) และใช้การกำหนดสัดส่วนขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 274 คน แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก

**ระยะที่ 2** ร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ทำการร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยนำข้อมูลที่ได้ โดยการศึกษาในระยะที่ 1 ดำเนินการในการร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check list) และขอรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

ขั้นตอนที่ 2 ทำการยืนยันรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

### ระยะที่ 3 ทดลองใช้ (Implementation) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญโดยเทคนิคการยืนยันรูปแบบ (Focus group) ได้นำมาทดลองใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) กลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้ โดยทดลองจาก ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ได้แก่ โรงเรียนหนองม่วงวิทยาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โรงเรียนกุ๊กกึ่งห้ประชาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และโรงเรียนลำปลิววิทยาลัยการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยที่โรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ได้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่เดียวกัน

### ระยะที่ 4 รับรองรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นำรูปแบบและคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผ่านการทดลองใช้ในระยะที่ 3 โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check list) สำหรับตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และทำการรับรองรูปแบบ (Public hearing) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน และรับรองรูปแบบเป็นฉบับสมบูรณ์

## สรุปผลการวิจัย

### สรุปผลการวิจัยตาม ระยะที่ 1

ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีผลการวิจัยโดยสรุปตามขั้นตอน ดังนี้  
ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร หลักฐาน วรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีในเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์องค์ประกอบตามความคิดเห็นของนักวิชาการ นักวิจัยมีผลการวิจัยโดยสรุป ดังนี้

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎี เอกสาร หลักฐาน วรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับแนวคิด

ทฤษฎีในเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการเพื่อนิยาม จำแนก และคัดเลือกองค์ประกอบ โดยใช้วิธีสร้างตารางสังเคราะห์งานวิจัย จากผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย ซึ่งได้คัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่มากที่สุด 3 อันดับ มาเป็นองค์ประกอบในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ด้านดังนี้

1. ด้านการมอบอำนาจหน้าที่
2. ด้านแรงจูงใจในการทำงาน
3. ด้านการทำงานเป็นทีม

**ขั้นตอนที่ 2** เป็นการศึกษาดูงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 แห่ง และสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจาก โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทาน จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โรงเรียนจตุรภูมิพิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โรงเรียนสุรวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) โดยที่โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทานไม่ได้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่เดียวกันมีผลการวิจัยโดยสรุป ดังนี้

จากผลศึกษาดูงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทาน และสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจาก โรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนรางวัลพระราชทานการศึกษา ในเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้สร้างความตระหนักในด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ และการจัดกิจกรรมที่ เน้นการส่งเสริมการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม

**ขั้นตอนที่ 3** เป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง มีผลการวิจัยโดยสรุป ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.1 ประชากรประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 20 จังหวัด 15 สพม. คือ สพม. 19 ได้แก่ จังหวัดเลย และ จังหวัดหนองคาย สพม. 20 ได้แก่ จังหวัดอุดรธานี สพม. 21 ได้แก่ จังหวัดบึงกาฬและจังหวัด

หนองบัวลำภู สพม. 22 ได้แก่ จังหวัดนครพนมและจังหวัดมุกดาหาร สพม. 23 ได้แก่ จังหวัดสกลนคร สพม. 24 ได้แก่ จังหวัดกาฬสินธุ์ สพม. 25 ได้แก่ จังหวัดขอนแก่น สพม. 26 ได้แก่ จังหวัดมหาสารคาม สพม. 27 ได้แก่ จังหวัดร้อยเอ็ด สพม. 28 ได้แก่ จังหวัดยโสธรและจังหวัดศรีสะเกษ สพม. 29 ได้แก่ จังหวัดอำนาจเจริญและจังหวัดอุบลราชธานี สพม. 30 ได้แก่ จังหวัดชัยภูมิ สพม. 31 ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา สพม. 32 ได้แก่ จังหวัดบุรีรัมย์และ สพม. 33 ได้แก่ จังหวัดสุรินทร์มีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งหมดจำนวน 929 คน (Online : ข้อมูลสารสนเทศ ดัชนีทางการศึกษา)

1.2 กลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวม 20 จังหวัด 15 สพม. ทั้งหมดจำนวน 929 คน โดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของ เครซี่ และมอร์แกน (Krejice & Morgan, 1970 : 608 - 610) และใช้การกำหนดสัดส่วนขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 274 คน แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก

จากผลการวิเคราะห์ความถี่และร้อยละข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพ พบว่าผู้ที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 274 คน ด้านอายุ พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม โดยส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 41-50 ปีมากที่สุด จำนวน 123 คนคิดเป็นร้อยละ 44.89 ด้านระดับการศึกษาพบว่าโดยส่วนใหญ่ผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 82.11 และในด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่าผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี มากที่สุด จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 41.24

ผลจากการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน ในระดับมากที่สุด จำนวน 56 ข้อ เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในอนาคต ผู้วิจัยจึงเลือกการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4 อันดับแรก ของด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม มีรายละเอียด ดังนี้

ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ มีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ และนำไปใช้ประโยชน์ มากที่สุด 4 อันดับแรก ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
  2. ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับ โอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาคและยุติธรรม
  3. ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด
  4. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ปฏิบัติตามได้
- ด้านแรงจูงใจในการทำงาน มีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ มากที่สุด 4 อันดับแรก ดังนี้
1. ผู้บริหารคาดหวังว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ท่านเกิดความภูมิใจ
  2. ผู้บริหารคิดเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงาน
  3. การให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตาม จะช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  4. ผู้บริหารตั้งใจทำงานให้สำเร็จโดยมุ่งคุณภาพงาน
- ด้านการทำงานเป็นทีมมีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ มากที่สุด 4 อันดับแรก ดังนี้
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และตระหนักในภารกิจของทีม
  2. ผู้บริหารให้ครูเลือกสมาชิกในทีมงานเอง
  3. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของครูในทีม
  4. ผู้บริหารทำให้ทีมยอมรับเหตุผลของกันและกัน
- ผลจากการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ในระดับมากที่สุด จำนวน 45 ข้อ เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในนำไปพัฒนา ผู้วิจัยจึงเลือกการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 อันดับแรก ของค่านิยมหลัก 12 ประการ มีรายละเอียด ดังนี้
- ข้อที่ 1 มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. มีความรักศรัทธาต่อองค์กร และจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

2. ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่พลเมืองดีของชาติ

ข้อที่ 2 ชื่อสัตย์ เสียสละ อดทนมีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. มีความอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์นั้น ๆ

2. มีความโปร่งใสในทุก ๆ ด้าน สามารถให้การอธิบายและให้เหตุผลได้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน

ข้อที่ 3 กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. มีน้ำใจต่อครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง

2. สร้างจิตสำนึกในพระคุณของพ่อแม่ ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณอยู่เสมอ

ข้อที่ 4 ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียนมีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ และนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

2. รับผิดชอบในคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ หลักสูตร การประเมินและการรายงานผลการจัดการศึกษา

ข้อที่ 5 รักษาวัฒนธรรม ประเพณีไทยมีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. สร้างความศรัทธาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

2. สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์ สืบสาน ประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรมไทย

ข้อที่ 6 มีศีลธรรม รักษาความสัตย์มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. ให้ความเป็นธรรมและสิทธิที่เท่าเทียมกันแก่ครู และนักเรียนในกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น

2. ไม่ใช้อคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

ข้อที่ 7 เข้าใจและเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตยมีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. รับฟังความคิดเห็นของครู นักเรียน และแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล โดยยึดหลักความถูกต้อง

2. ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ของตน เคารพสิทธิของผู้อื่น

ข้อที่ 8 มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักเคารพผู้ใหญ่ มีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. ปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่ละเมิดกฎหมาย

2. ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่บ้านเมืองในการรักษากฎหมายของชาติ

ข้อที่ 9 มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำมีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. มีสติในการดำเนินชีวิต ใช้ข้อมูลที่ต้องการในการตัดสินใจ

2. ใช้เหตุผลในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินชีวิต

ข้อที่ 10 รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. ดำเนินชีวิตได้อย่างมีเหตุผล มีความรอบคอบและพอเพียง

2. แสวงหาโอกาสที่เกิดประโยชน์ และพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่โรงเรียน

และบุคลากรของโรงเรียน

ข้อที่ 11 มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำมีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีพลานามัยสมบูรณ์ และออกกำลังกายเป็นประจำ

2. มีความละเอียดรอบคอบถี่ถ้วน ไม่กระทำชั่วทั้งปวงและยึดมั่นในการทำความดีตามหลักศาสนา

ข้อที่ 12 คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม มากกว่าผลประโยชน์ของตนเองมีการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ 2 อันดับแรก ดังนี้

1. ตั้งใจในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายสูงสุด

2. ปฏิบัติงานบนผลประโยชน์ของโรงเรียน ไม่ฉวยโอกาสนำมาสู่

ผลประโยชน์ของตนเอง

## สรุปผลการวิจัยตาม ระยะที่ 2

ระยะที่ 2 เป็นการร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีผลการวิจัยโดยสรุปตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการกำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ โดยศึกษาเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎี งานวิจัยและนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในระยะที่ 1 แล้วนำหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผลการวิจัยโดยสรุป ดังนี้

ผลจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ของนักวิชาการและนักการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างและองค์ประกอบของรูปแบบ ผู้วิจัยสังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบแล้ว ดำเนินการร่างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ฉบับร่าง) โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบ 4 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 การเตรียมการ

ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

ชั้นที่ 3 การดำเนินการซึ่งมีการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร 3 ด้าน คือ

1) ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ 2) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม (ในแต่ละด้านมีองค์ประกอบย่อย คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ และกิจกรรม)

ชั้นที่ 4 การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการทำการยืนยันรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ มีผลการวิจัยโดยสรุป ดังนี้

ผลจากการทำการยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบที่ผู้วิจัยได้จากการทบทวนวรรณกรรมและคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาโดยใช้ความเป็นนักวิชาการและนักปฏิบัติ ตรวจสอบยืนยันความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ (ฉบับร่าง)



### สรุปผลการวิจัยตาม ระยะที่ 3

ระยะที่ 3 เป็นการทดลองใช้ (Implementation) รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผลการวิจัยโดยสรุป ดังนี้

การทดลองใช้รูปแบบ ผู้วิจัยนำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ (ฉบับร่าง) ไปดำเนินการทดลองใช้ นำรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญโดยเทคนิคการยื่นชั้นรูปแบบ (Focus group) ได้นำมาทดลองใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) กลุ่มตัวอย่างที่ทดลองใช้ โดยทดลองจาก ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ได้แก่ โรงเรียนหนองม่วงวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โรงเรียนกู่กาสิงห์ประชาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และ โรงเรียนลำพลับพลาวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

จากการทดลองใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ (ฉบับร่าง) ไปทดลองใช้โดยทดลองจากพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ได้แก่ โรงเรียนหนองม่วงวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โรงเรียนกู่กาสิงห์ประชาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และ โรงเรียนลำพลับพลาวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เห็นว่า รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ (ฉบับร่าง) เป็นรูปแบบที่มีความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ สมบูรณ์ปฏิบัติได้และควรนำไปทดลองใช้ในสถานศึกษาอื่น ๆ ต่อไป

### สรุปผลการวิจัยตาม ระยะที่ 4

ระยะที่ 4 เป็นการรับรองรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผลการวิจัยโดยสรุป ดังนี้

นำรูปแบบและคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผ่านการทดลองใช้ในระยะที่ 3 โดยใช้

แบบตรวจสอบรายการ (Check list) สำหรับตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และทำการรับรองรูปแบบ (Public hearing) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน และรับรองรูปแบบเป็นฉบับสมบูรณ์

ผลจากการนำรูปแบบและคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผ่านการทดลองใช้ ในระยะที่ 3 โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check list) สำหรับตรวจสอบรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และทำการรับรองรูปแบบ (Public hearing) มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่รับรองรูปแบบที่ผู้วิจัยได้จากการทดลองใช้ โดยทดลองจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่โรงเรียนรางวัลพระราชทาน ได้แก่ โรงเรียนหนองม่วงวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โรงเรียนคู่กล้าสิงห์ประชาสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และ โรงเรียนลำปลายพลวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ได้อยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่เดียวกันและคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา โดยใช้ความเป็นนักวิชาการและนักปฏิบัติให้การรับรองความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบและรับรองรูปแบบเป็นฉบับสมบูรณ์

### การอภิปรายผล

จากการศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

#### 1. ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ศึกษาองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม มีรายละเอียด ดังนี้ คือ 1. การมอบอำนาจหน้าที่ หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชาที่ให้กับใต้ผู้บังคับบัญชาทำงานอย่างต่อเนื่อง อำนาจหน้าที่นั้นเป็นอำนาจที่บุคคลได้รับมอบหมายมา โดยถูกต้องตามกฎหมาย

ความถูกต้องชอบธรรมในการสร้างองค์การให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งได้ อำนาจหน้าที่มีอิทธิพลต่อการสั่งการและมอบหมายงานให้ผู้อื่นและมีอำนาจในการใช้ทรัพยากรได้เพื่อก่อให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานจะยอมรับในอำนาจหน้าที่เมื่อมีการยอมรับสภาพสอดคล้องกับ เคนบลอง ชาร์ค, จอห์น คาร์ลอส, และอลัน แรนคอล์ฟ (วรรณพร ไกรเลิศ ผู้แปล. 2544 : 33-40) ได้กล่าวไว้ดังนี้ 1) พนักงานเข้าใจในคำสั่ง มีการสื่อสารที่ดีเข้าใจชัดเจน 2) พนักงานเชื่อว่าคำสั่งนั้นสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) พนักงานได้รับผลประโยชน์จากการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายไม่เสียผลประโยชน์ส่วนตัว 4) พนักงานมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ และมีสภาพที่พร้อมจะทำงานได้ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ เมอร์เมอร์ฮอน, ฮันท์และออสเบอร์น (Schermehon Jr., Hunt and Osborn : 1998 : 202) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ เป็นขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนแก่บุคลากรและมีหลักฐานรองรับเป็นการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของบุคลากร 2. แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง หมายถึงสิ่งใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน หรือกระตุ้น ให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมมีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญคือ ความต้องการสอดคล้องกับเบ็กซ์ลีย์ (Bexley) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจของครูและผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญต่อแรงจูงใจของบุคลากร รองลงมา คือ วัสดุอุปกรณ์ในโรงเรียน บรรยากาศในโรงเรียนและความรู้สึกรักในอาชีพที่ได้ดูแลเด็กนักเรียน 3. การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมมือกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันด้วยทักษะที่เติมเต็มซึ่งกันและกันอย่างเต็มใจ มีการประสานความร่วมมือ ร่วมใจอย่างใกล้ชิด มีความผูกพันกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงานร่วมกันตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ ชอร์ทและเกรียร์ (Short & Greer : 1993 : 184) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร พบว่าวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้โอกาสการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย ระยะเวลาของการดำเนินงาน โครงการต่าง ๆ

## 2. สร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ผู้วิจัยนำมากำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการเมื่อได้

ฉบับร่างแล้วดำเนินการประเมินยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในส่วนของโครงสร้าง องค์ประกอบ คำอธิบายรูปแบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ พรฐิตา ฤทธิรอด (บทคัดย่อ : 2557) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักที่ 1 ระดับบุคคล มี 5 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 2 ระดับทีมงาน มี 7 องค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลักที่ 3 ระดับองค์กร มี 7 องค์ประกอบย่อย ส่วนผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจ พบว่า มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

### 3. ผลการประเมินรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการประเมินรูปแบบ ผลรวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ได้ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด และผลการประเมินทั้ง 3 ด้านเป็นรายชื่อได้ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549 : 201) ที่เสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสู่ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้และเงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

#### ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้

1.1 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หน่วยงานหรือสถานศึกษาที่มีหน้าที่พัฒนาโรงเรียน อาจนำไปประยุกต์ใช้โดยศึกษาจากคู่มือ จากนั้นจึงจัดกิจกรรมเสริมให้ตามที่เสนอแนะไว้

ในกลุ่มมือการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

1.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการตามรูปแบบการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการเน้นให้ผู้บริหาร ได้ศึกษาจากคู่มือด้วยตนเองและนำไปใช้อาจจัดกิจกรรมเสริมตามที่ได้เสนอแนะไว้ในคู่มือ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการประยุกต์การวิจัยรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ในสังกัดอื่น

2.2 ควรศึกษากลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

2.3 ควรศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ระหว่างโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันเพื่อทราบปัญหา ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ปัญหาต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กฤษณา วงษาสันต์ และคณะ. (2542). โครงการพัฒนาสื่อการศึกษาเพื่อเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ของ นักศึกษากลุ่มสถาบันราชภัฏตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพฯ : เซอร์คเวฟ เอ็นดูเคชั่น จำกัด.
- กษิภณ ชินวงศ์. (2550 : ง). การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. กศ.ม. (สาขาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัญญาณัฐ นาตะตะ. (2551). การใช้อำนาจทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนปิ่นสร้อยแยดส์ วิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ศษ.ม. (สาขาการบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เกษม จันทร์แก้ว. (2540). โครงการสหวิทยาการบัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กัมภีร์ สุดแท้. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรศุภบัณฑิต ค.ศ. (สาขาการบริหารการจัดการศึกษา). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เฉลิมชัย แก้วมณีชัย. (2556). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรศุภบัณฑิต ค.ศ. (สาขาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา). สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2545). ทฤษฎีองค์การ. ชลบุรี : วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เด่น ชะเนติยัง. (2533). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2535). รัฐประศาสนศาสตร์เปรียบเทียบ : เครื่องมือในการพัฒนาประเทศ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถวิล มาตรฐาน. (2544). การปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

- ทศพร จันทนราช. (2554). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรม  
การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์  
กศ.ค. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทศนา เขมมณี. (2545). รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย. กรุงเทพฯ :  
ด้านสุขภาพการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2548). รูปแบบการเรียนการสอน : ทางเลือกที่หลากหลาย. กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นรินทร์ สังข์รักษา. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมโนภาพแห่งตนกับผลสัมฤทธิ์ทาง  
การเรียนของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. ภาควิชาพื้นฐานทาง  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นวลศิริ เปาโรหิตย์. (2545). ก่อนจะถึงวันนั้น. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
ธรรมศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่ =Modern management. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2542). หลักการบริหาร. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.  
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปาริชาติ ชมชื่น. (2555). รูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่มี  
ประสิทธิผลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ค.ค. (สาขาผู้นำการบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ปานัน กนกวงษ์วิวัฒน์. (2551). การพัฒนารูปแบบศูนย์การเรียนรู้ในโรงพยาบาลโดยใช้  
กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์  
กศ.ค. (สาขาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรจิตา ฤทธิ์รอด (บทคัดย่อ : 2557) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลัง  
อำนาจ. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ กศ.ค. (สาขาการบริหารการศึกษา).  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร.



“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.” (2553, 22 กรกฎาคม).

ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 127 ตอนที่ 45 ก. หน้า 1-3.

“พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553.”

(2553, 22 กรกฎาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 127 ตอนที่ 45 ก. หน้า 4-5.

พวงผกา ประเสริฐศิลป์. (2543). *วิถีไทย*. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่นจำกัด.

พิทยา บวรพัฒนา. (2556). *ระบบราชการ*. กรุงเทพฯ : สักดิโสภาคการพิมพ์. (บทที่ 7, 65-83).

เพชริน สงค์ประเสริฐ. (2550). *การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการที่เน้นการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ กศ.ค. (สาขาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร.

มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ท จำกัด.

ยุพา นันทะไชย. (2540). *จริยธรรมและจรรยาสำหรับครู*. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย.” (2550, 24 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 124 ตอนที่ 47 ก. หน้า 15.

\_\_\_\_\_. (2550, 24 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 124 ตอนที่ 47 ก. หน้า 21.

\_\_\_\_\_. (2550, 24 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 124 ตอนที่ 47 ก. หน้า 23-24.

\_\_\_\_\_. (2550, 24 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 124 ตอนที่ 47 ก. หน้า 2-5.

รัตนวดี โชติกนิช. (2550). *จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพครู*. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ :

นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2548). *การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ กศ.ค. (สาขาการบริหารการศึกษา).

บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา.

ลักขณา สรวิวัฒน์. (2544). *จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

เล็ก สมบัติ. (2545). *กลยุทธ์การบริหารงานสวัสดิการสังคม*. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วรพจน์ รักธรรม. (2547). *การสร้างพลังอำนาจ*. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ.

- วรรณพร ไกรเลิศ. (2544). องค์การกระจายอำนาจ : The 3 Keys To Empowerment. กรุงเทพฯ : เออาร์บีซิเนสเพรส.
- วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2549). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วัฒนา จันทรโคตร. (2551). การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต กศ.ม. (สาขาบริหารการศึกษา). สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิภาพร มาพบสุข. (2543). มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2548). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การศึกษาไทย. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : พิมพ์พิสุทธิ.
- \_\_\_\_\_. (2553). “ทักษะการทำวิจัยเพื่อเสนอเป็นผลงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา”. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 6 (2) : 3-15.
- ศิริชัย กาญจนวาที. (2550). การวิเคราะห์พหุระดับ=Multi-level Analysis. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). องค์การและการจัดการ (Organization and Management : O & M). กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้. (2546). เรียนรู้สู่...คุณภาพสถานศึกษา : เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการทีมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนในโครงการวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้.
- สนทนา เจริญพันธ์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ก.ม. (สาขาการบริหารการศึกษา). อุตรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- สมคิด บางโม. (2544). หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏพระนคร.
- สมชาติ กิจยรรยง และคณะ. (2552). เกมกิจกรรมการพัฒนากุศลกรให้เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : พาวเวอร์ฟูล ไทฟ์.

- สมชาย บุญศิริเกตุ. (2545). การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต ปริญญาโท ศษ.ค. (สาขาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ สิ้นธุระเวช. (2547). มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช สำราญราษฎร์.
- สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ. (2542). หลักการบริหารการศึกษา โครงการตำราวิชาการสถาบันราชภัฏเฉลิมพระเกียรติเนื่องในวโรกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ. สงขลา. คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสงขลา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2555). ระบบงานรัฐสภา. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). รายงานการวิจัย (ฉบับย่อ) แนวทางการจัดทำและพัฒนามาตรฐานการศึกษาชาติ. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ. เชียงราย. สถาบันราชภัฏ เชียงราย.
- สุธาสิณี แม้นญาติ. (2554). โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทดุสิต ปริญญาโท ศษ.ค. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุธิดา เกาสะระคู. (2557). การพัฒนาระบบการบริหารงานการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทดุสิต ปริญญาโท ศษ.ค. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). นุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2552). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธนการพิมพ์.
- สุปรีชา กมลาศน์, พลอากาศโท, หม่อมหลวง. (2545). กลยุทธ์การบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุเมธ แสงนันท. (2544). ศิลปะการใช้อำนาจบริหาร. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- สุรัฐ ศิลปะอนันต์. (2527). นักบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

- สุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2549). การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เสริมศักดิ์ นิลวิสัย. (2549). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพ สำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต กศ.ด. (สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา). สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เสรี ชัดเข้ม. (2538). แบบจำลอง .ม.ป.ท.
- อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. (2551). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิก. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตร์ ปร.ด. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรอุมา วิวัฒน์กุล. (2553, กรกฎาคม-กันยายน). “ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนหัวใจของ การพัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษา”. วารสารวิชาการ. 13(3) : 12-22.
- อวยชัย จาคูพันธ์. (2554). การใช้อำนาจของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต ศษ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อำรุง จันทวานิช. (2548, มิถุนายน). “สกศ. เร่งจัดทำบูรณาการแผนการศึกษาเพื่อแก้ปัญหา สังคมไทยให้เด็กไทยมีความรู้คู่คุณธรรม”. วารสารการศึกษาไทย. 1(9) : 10-16.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). “โมเดลคืออะไร”. วารสารวิชาการ. 1(2) : 22-25.
- Aamodt, M. G. (1999). **Applied Industrial / Organizational Psychology**. 3<sup>rd</sup> ed. Pacific Grove : Brooks / Cole.
- Anderson, G. L. (1998, Winter). “Toward Authentic Participation : Deconstructing the Discourses of Participatory Reforms in Education.” **American Educational Research Journal**. 35 (4) : 571 - 603.
- Bardo, J. W. & Hartman, J. J. (1982). **Urban Sociology : A Systematic Introduction**. U.S.A. : F. E. Peacock.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1997). **Management**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : McGraw - Hill.
- Banner, D. K. & Gagne', T. E. (1995). **Designing Effective Organizations : Traditional & Transformational Views**. London : SAGE.

- Baxter, S. & Lisburn, D. (1994). **Reengineering information technology success through empowerment.** USA : Prentice Hall International.
- Bell, B. & Gilbert, J. (1996). **Teacher Development : A Model From Science Education.** London : Falmer Press.
- Bennis, W. & Goldsmith, J. (1994). **Empowerment in learning to lead.** USA : Addison-Wesley.
- Berger, R. L., McBreen, J. T. & Rifkin, M. J. (1996). **Human Behavior : A Perspective for the Helping Professions.** 4<sup>th</sup> ed. New York : Longman.
- Blase, J. & Blase, J. R. (1994). **Empowering Teachers : What successful Principals Do.** Thousand Oaks, California : Corwin Press.
- Blanchard, K. et al. (1996). **Empowerment take more than a minute.** San Francisco : Berrett-Koehler.
- Block, P. (1988). **The empowered manager : positive political skills at work.** San Francisco : Jessey-Bass Inc.
- Bounds, G. M., Dobbins, G. H. & Fowler, O. S. (1995). **Management : A Total Quality Perspective.** Cincinnati, Ohio : South – Western College.
- Breeding, R. R. (2008). **Empowerment as a function of contextual self-understanding.** Rehabilitation Counseling Bulletin. 51 (11).
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). **Organizational Theory and Management : A Macro Approach.** New York : John Wiley & Sons.
- Cunningham, W. G. & Gresso, D. W. (1993). **Cultural Leadership : The Culture of Excellence in Education.** Boston : Allyn and Bacon.
- Cunningham, W. G. & Cordeiro, P. A. (2000). **Educational Administration : A Problem – Based Approach.** Boston : Allyn and Bacon.
- Chung, K. H. & Meginson, L. C. (1981). **Organizational behavior developing managerial skills.** New York : Harper and Rows Publisher.
- Chandler, G. E. (1992). **“The source and process of empowerment.”** Nursing Administration Quarterly. 16(3) : 65-71.
- Clifford, P. G. (1992). **“The Myth of Empowerment.”** Nursing Administration Quarterly. 16(124) : 65-71.

- Clutterbuck, D. & Kernaghan, S. (1994). **The Power Of Empowerment : Release the Hidden Talents of Your Employees.** London : Kogan Page.
- Dale, Y. (1956). **Personnel Principles and Policies.** fourth printing, Englewood Cliffs : New Jersey Prentice - Hall, Inc.
- Dalton, J. H., Elias, Maurice J. & Wandersman, A. (2001). **Community Psychology : Linking Individuals and Communities.** Australia : Wadsworth.
- Day, C. (1999). **Developing Teachers : The Challenges of Lifelong Learning.** London : Falmer Press.
- Don , H. (1982). **Management.** Third edition. Addison - Wesley Publishing Company. Lnc.
- DuBrin, A. J. (1998). **Leadership : Research Findings, Practice, & Skills.** Boston : Houghton Mifflin.
- Duckworth. L. E. (2005). "The relationship between self-perceived power based of participants of the center for leadership training program and 360-degree feedback evaluations from colleagues," **Dissertation Abstract International.**
- Duncan, W. L. (1995). **Total Quality Key Terms and Concepts.** New York : AMACOM.
- Eisner, E. (1976). "Education Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Educational Evaluation," **Journal of Aesthetic Education.** 39(2) : 192-193.
- Fisher, Kimball. (1993 ). "**Leading Self-Directed Work Teams : A Guide to Developing New Team Leadership Skills.**"Bakersville : Inkwell Publishing. (on-line) : 1. Cited in Introduction. 1999.Available :[http://www.Southwestern.edu/~hoaglans / fob2.html](http://www.Southwestern.edu/~hoaglans/fob2.html).
- Freeman, R. E. (1992). **Management.** 5<sup>th</sup>ed. New Jersey : Practice - Hall.
- French, W. L. (1998). **Human Resources Management.** Boston : Houghton Mifflin.
- French, W. L. & Bell Jr., C.H. (1999). **Organization Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement.** N. J. : Prentice - Hall.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1999). **Understanding and managing organizational behavior.** 2<sup>nd</sup> ed. Reading Massachusetts : Addison-Wesley.
- Georgiades, N. & Macdonell, R. (1998). **Leadership for Competitive Advantage.** Chichester : John Wiley & Sons.

- Gibson, C. H. (1991). "A Concept Analysis of Empowerment," **Journal of Advanced Nursing**. 16 (3) : 354-361.
- Goens, G. A. & Clover, S. I. R. (1991). **Mastering School Reform**. Boston : Allyn and Bacon.
- Gonzales, S. & Lambert, L. (2001). "Teacher leadership in professional development schools : Emerging conceptions, identities and practices," [Electronic version]. **Journal of School Leadership**. 11(1) : 6-24.
- Gordon, J. R. (1999). **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Goyal, R. C. (1993). **Handbook of hospital Ppersonne Mmanagerment**. India : Prantice-Hall.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Prior, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). **Employee perceptions of empowerment**. *Employee Relations*. 27(4) : 354-368.
- Gutierrez, L. M. , Parsons, R. J. & Cox, E. O. (1998). **Empowerment in social work practice**. USA : Brooks2Cole Publishing Company.
- Haksever, C., Render, B., Russell, R. S. & Murdick, R. G. (2000). **Service Management and Operations**. New Jersey : Prentice Hall.
- Hargreaves, A. (1994). **Changing Teachers, Changing Times : Teacher's Work and Culture in the Postmodern Age**. London :Cassell.
- Harvens, D. S. & Mills, M. E. (1992). "Staff nurse empowerment : current status and future projections." *Nursing Administration Quarterly*. 16(3) : 58-61.
- Harvey, T. R. & Drolet, B. (1994). **Building Teams, Building People : Expanding the Fifth Resource**. Lancaster : Technomic Publishing.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Hawkins, J. (1997, May). "**Perspectives for Empowerment**." Positive Impact. (on– line) : 2. Available : [http:// www.led\\_edge.com/may9 /.htm](http://www.led_edge.com/may9/.htm)
- Hersey, P. , Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2001). **Management of organization behavior : Leading human resources**. 8<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.

- Hilgert, R. L., Leonard Jr., E. C. & Haimann, T. (1995). **Supervision : Concepts and Practices of Management**. 6<sup>th</sup> ed. Cincinnati Ohio : South - Western College.
- Hopping, P. (2006). **Power Hungry : A Study of middle school administrators, mentors, and the acquisition of leadership powers**. Ed. D. Dissertation, Graduate School, La Sierra University.
- Hotter, N. N. (1992). "The clinical nurse specialist and empowerment : say goodbye to the fairy godmother", **Nursing Administration Quarterly**. 16(3) : 11-15.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**. 6<sup>th</sup> ed. Boston : McGraw - Hill.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1999). **Organizational Behavior and Management**. 5<sup>th</sup> ed. Boston, MA : Irwin McGraw – Hill.
- Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (2003). **Joining Together : Group Theory and Group Skill**. 8<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Kanpol, B. (1990, October). "Empowerment : The Institutional and Cultural Aspects for Teacher and Principals," **NASSP Bulletin**. 74(528) : 104-107.
- Kanter, R. M. (1983). **The change masters corporate entrepreneurs at work**. London : Loutledge.
- Kaufmann, C. L. (1993). "Roles for Mental Health Consumers in Self-Help Group Research." in *Understanding the Self-Help Organization : Frameworks and Findings*. (1994). Edited by Thomas J. Powell. Thousand Oaks : SAGE.
- Keeves, P. J. (1988). **Educational research, methodology and measurement : An international handbook**. Oxford : Pergamon Press.
- Kieffer, C. H. (1984). "Citizen empowerment : A developmental perspective," **Journal Prevention in Human Service**. 3(1).
- Klecker, B. M. & Loadman, W. E. (1996, Spring). "Defining and Measuring The Dimensions of Teacher Empowerment in Restructuring Public Schools," **Education**. 118(3) : 1-16.
- Konczak, L. J., Stelly, Damian J. & Trusty, Michael, L. (2000, April). "Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors : Development of an Upward Feedback Instrument." **Educational & Psychological Measurement**. 60(2) : 301 – 313.



- Komives, S. R. (1994). **“Increasing Student Involvement Through Civic Leadership Education.”** in Realizing the Educational Potential of Residence Halls. Edited by Charles C. Schroeder, Phyllis Mable and Associates. San Francisco :Jossey – Bass.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). **“Strengthen Others : Sharing Information and Power.”** in Skyhooks for Leadership. 1999. Edited by John A. Shtogren. New York : AMACOM.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). “Determining Sample Size for Research Activities,” **Journal of Education and Psychological Measurement.** 30 : 607-610.
- Lacity, M. C. & Hirschheim, R. (1995 ). **Beyond the Information Systems Outsourcing Bandwagon : The Insourcing Response.** New York : John Wiley & Sons.
- Lampe, D. & Parr, J. (1996). “Empowering Citizens,” in **Handbook of Public Administration.** 2<sup>nd</sup> ed. Edited by James L. Perry. p.196 -209. San Francisco : Jossey – Bass.
- Lambert, T. (1996). **Key Management Solutions : 50 Leading Edge Solutions to Executive Challenges.** London : Pitman Publishing.
- Laschinger, H. K., Finegan, J. & Shamine, J. (2001). **The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses’ work satisfaction and organizational commitment.** Journal of Health Care Management Review. 26(3) : 1-21.
- Lashley, C. (1997). **Empowering Service Excellence : Beyond the Quick Fix.** London : Cassell.
- Lefrancois, G. R. (2000). **Psychology for Teaching.** 10<sup>th</sup> ed. Australia : Wadsworth.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (1996). **Educational Administration : Concepts and Practices.** 2<sup>nd</sup> ed. Belmont : Wadsworth.
- Madura, J. (1998). **Introduction to Business.** Cincinnati, Ohio : South - Western College.
- Maxcy, J. S. (1991). **Educational Leadership : A Critical Pragmatic Perspective.** Ontario : OISE Press.
- Mcgraw, J. P. (1992). “The road to empowerment,” **Nursing Administration Quarterly.** 16(3) : 16-19.

- McGregor, D. (1969). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw- Hill Book Company.
- McShane, S. L. & Glinow, M. A.V. (2000). **Organizational behavior**. Boston : McGraw Hill.
- Muchinsky, P. M. (2000). **Psychology applied to work : An introduction to industrial and organizational psychology**. 6<sup>th</sup> ed. Australia: Wadsworth.
- Myers, J. E. (1991). "Empowerment for Later Life," **Eric Digest**. (on-line) : 1. Available : Eric ED328828.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, Ali R. (1999). **Organizational Behavior : The Person – Organization Fit**. New Jersey : Prentice Hall.
- Owens, R. G. (1995). **Organizational Behavior in Education**. 5<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Parker, L. E. & Price, R. H. (1994, January). "Empowered Managers and Empowered Workers : The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control over Decision Making." **Human Relations**. 47 ( 8 ) : 911 - 928.
- Poston Jr., W. K. (1994). **Making Governance Work : TQE for School Boards**. Thousand Oaks, California : Corwin Press.
- Rahnema, M. (1992). "Participation." in **The Development Dictionary : A Guide to Knowledge as Power**. 1999. 7<sup>th</sup> ed. Edited by Wolfgang Sachs. p.117-131. London : Zed Books.
- Reynolds, C. R. & Gutkin, T. B. (1999). **The Handbook of School Psychology**. 3<sup>rd</sup> ed. New York : John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (1999). **Management**. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice – Hall.
- Ronald, R.C. (2000). "Changiong the paradigm : Trust and role in public sector Organization," **American Review of Public Administrations**. 30(1) : 1-24.
- Rue, L. W. & Byars, L. L. (1995). **Management : Skills & Application**. 7<sup>th</sup> ed. Chicago : Irwin.

- Saleh, A., Ziad, A., & Lama, A. (2008). "Empowerment of female students for participation in the representative councils in Jordanian universities," **College Studies**. 42(4) : 15-23.
- Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, Richard N. (1998). **Basic Organizational Behavior**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley & Sons.
- Scott , C. D, & Jaffe, D. T. (1991). **Empowerment : Building a Committed Workforce**. California : Kogan Page.
- Sergiovanni, T. J. (1991). **The Principalsip : A Reflective Practice Perspective**. 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (1998). **Supervision : A Redefinition**. 6<sup>th</sup> ed. Boston : McGraw-Hill.
- Short, P. M. & Greer, T. J. (1993). **Restructuring Schools Through Empowerment, in Restructuring Schooling : Learning From Ongoing Efforts**. Edited by Joseph Murphy & Philip Fallinger. California: Corwin Press.
- Short, P. M. & Greer, J. T. (1997). **Leadership in Empowered Schools : Themes from Innovative Efforts**. New Jersey : Prentice Hall.
- Shonk, J. H. (1997). **Team-Based Organizations : Developing a Successful Team Environment**. Chicago : Irwin.
- Smith, R.H. et. al. (1980). **Management : Making organizations perform**. New York : Macmillan.
- Stoner, A. F., & Wankel, C. (1986). **Management**. 3<sup>rd</sup> ed. New Delhi : Prentice – Hill.
- Sullivan, Toni J. (1998). **Collaboration : A Health Care Imperative**. New York : McGraw – Hill.
- Spector, P. E. (2006). **Industrial Organizational psychology : Research and practice**. 4<sup>th</sup> ed. New York : Willey.
- Tebbitt, B. V. (1993, January). "Demystifying Organizational Empowerment," **Journal of Nursing Administration**. 23 : 18-23.
- Tosi, H. L., & Carroll, S. J. (1982). **Management**. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley and Sons.

- Wall, R. & Rinehart, J. S. (1998, January ). "School– Based Decision Making and the Empowerment of Secondary School Teachers," **Journal of School leadership**. 8 ( 1 ) : 49 – 64.
- Webster’s Encyclopedia Unabridged Dictionary of the English Language**. (1994).  
New York : Gramercy Book.
- Weightman, J. (1999). **Introducing Organisational Behaviour**. Longman.
- Willer, D. (1985). **Scientific Sociology : Theory and Method**. Englewood Cliff. N.J. ;  
Prentice-Hall, Inc.
- Witherspoon, P. D. (1997). **Communicating Leadership : An Organizational Perspective**.  
Boston : Allyn & Bacon.
- Yammarino, F. J. (1994). "**Indirect Leadership Transformational Leadership at a Distance.**" in Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. 1994. Edited by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. p. 26 - 47.  
Thousand Oaks : SAGE.
- Woodcock, M. & Francis, D. (1994). **Teambuilding Strategy**. Hampshire : Gower Publishing.
- Zimmerman, M. A. (2000). **Empowerment Theory : Handbook of Community Psychology**.  
Edited by Rappaport and Seidman. E. Kluwer. New York : Academic/Plenum Publishers.
- Zimmerman, M. A. (2000). **Empowerment Theory : Handbook of Community Psychology**. Edited by Rappaport and Seidman. E. Kluwer. New York :  
Academic/Plenum Publishers.
- Zimmerman, B. J. (2000). **Attaining of self-regulation : A social cognitive perspective**. In M. Boekaerts, P.R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.),  
Handbook of self-regulation (pp.13-39). San Diego, CA : Academic Press.

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
Buriram Rajabhat University



ที่ ศส.๐๕๕๕.๑๑/ว๑๓๑๑

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน

ด้วย นางสาวรัชนิกรนิภา มีมาก นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก ๑๒ ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พิจารณาแล้วว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำ การวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ทำการวิจัยจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมकुณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑ - ๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือ

- 1) ดร.แสน แหวนวงศ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสุรวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ด.) การบริหารการศึกษา
- 2) ดร.เสนห์ คำสมหมาย ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ค.ด.) การบริหารการศึกษา
- 3) ดร.ครรชิต วรรณษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 การศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา
- 4) ดร.ภัณฑรักษ์ณ์ พลดี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ค.ด.) ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
- 5) อาจารย์ ดร.สุชาติ หอมจันทร์ คณาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ด.) วิจัยและประเมินผลการศึกษา

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ (ยืนยันและรับรองรูปแบบ)

- 1) ดร.แสน แหวนวงศ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสุรวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ด.) การบริหารการศึกษา
- 2) ดร.เสนห์ คำสมหมาย ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ค.ด.)การบริหารการศึกษา
- 3) ดร.ครรชิต วรรณษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 การศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา
- 4) ดร.ภัณฑรักษ์ณ์ พลดี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ค.ด.) ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
- 5) อาจารย์ ดร.สุชาติ หอมจันทร์ คณาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ด.) วิจัยและประเมินผลการศึกษา



- 6) ดร.กิตติพงษ์ โด่งพิมาย ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ศษ.ด.) การบริหารการศึกษา
- 7) ดร.ลานนิพนธ์ เกษลา ตำแหน่งศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก (ปร.ด.)  
การบริหารการศึกษา
- 8) ดร.ไพฑูรย์ การเพียร ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านตลาดไพร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก  
(ศษ.ด.) การบริหารการศึกษา
- 9) ดร.รัศมี ถูกประโคน ตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านท่าลาด  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก  
(ศษ.ด.) การบริหารการศึกษา
- 10) ดร.สุราณี สว่างศรี ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โรงเรียนโชคชัยสามัคคี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก  
(ค.ด.) บริหารการศึกษา
- 11) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรจง บุญจันทร์ ตำแหน่งอาจารย์ คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
- 12) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงศ์ ลีอนาม ตำแหน่งอาจารย์ คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
- 13) ดร.ณัฐวรา เอกฉัตร ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก  
(ปร.ด.) การบริหารการศึกษา
- 14) ดร.ศิริกาญจนารัตน์ พลเสีงตำแหน่งครู โรงเรียนมุกดาลัย  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 1 วุฒิการศึกษาระดับ  
ปริญญาเอก (ปร.ด.) การบริหารการศึกษา
- 15) ดร.ธรรมรัช บาศรี ตำแหน่งครู โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก  
(ปร.ด.) การบริหารการศึกษา

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือในการวิจัย

มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
Buriram Rajabhat University



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/๑๒๔๐

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๓ สิงหาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนบุรี

ด้วย นางสาวรัชนิกรนิภา มีมาก นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก ๑๒ ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวรัชนิกรนิภา มีมาก ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับ กำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๓๒๒๓ ตั๋ว ๗๕๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/๑๒๔๐

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๓ สิงหาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรวิทยาคาร

ด้วย นางสาวรัชนิกรนิภา มีมาก นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก ๑๒ ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวรัชนิกรนิภา มีมาก ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับ กำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/๑๒๔๐

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจรเข้ อำเภอมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๓ สิงหาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสุรวิทยาสรรค์

ด้วย นางสาวรัชนิกรนิภา มีมาก นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก ๑๒ ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ตีลัน เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวรัชนิกรนิภา มีมาก ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับ กำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล สมคุณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๕๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๕๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๕๖๘ ๑๖๕๖



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/๑๒๔๐

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๑๓ สิงหาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าตูมประชาเสรมวิทย์

ด้วย นางสาวรัชนิกรนิภา มีมาก นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก ๑๒ ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ดีล้ำ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์ในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยที่จะใช้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อหาประสิทธิภาพของเครื่องมือในการวิจัย

ดังนั้นจึงขออนุญาตให้ นางสาวรัชนิกรนิภา มีมาก ใช้เครื่องมือในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสำหรับ กำหนดการทำงานผู้ทำการวิจัยจะประสานในรายละเอียดอีกครั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมकुณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานคณบดี

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๕๖๘ ๑๖๕๖

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University



ที่ ศธ.๐๕๔๕.๑๑/๑๒๙๘

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
ถนนจรัส อำเภอเมืองบุรีรัมย์  
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๓๐๐๐

๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน

ด้วย นางสาวรัชนิกรนิภา มีมาก นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก ๑๒ ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมี อาจารย์ ดร.สิทธิชัย ดีลั่น เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาวิจัย ดังกล่าว

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นงมล สมकुณา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๑ ๑๒๒๑ ต่อ ๗๔๐๑-๒

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘

มือถือ ๐๘ ๖๔๖๘ ๑๖๕๖



ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
Buriram Rajabhat University

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ตอนที่ 3 การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ
2. ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง □ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพ

ของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	<b>อายุ</b> <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 - 60 ปี
2	<b>ระดับการศึกษา</b> <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
3	<b>ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน</b> <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดให้ตามความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง

5 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้าง

พลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละช่อง  
เดียว

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่ใน การบริหารงาน					
2	ผู้บริหารใช้กฎระเบียบของสถานศึกษาเป็นแนวทางใน การปฏิบัติงาน					
3	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ปฏิบัติตรงตามความรู้ ความสามารถความถนัดของแต่ละบุคคล					
4	ผู้บริหารใช้อำนาจในการสั่งงานเป็นตามขั้นตอนและ สายบังคับบัญชา					
5	ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการสั่งการให้ครู ปฏิบัติงาน					
6	หากครูพบปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะให้ คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ครูโดยทันที					
7	ผู้บริหารใช้กฎระเบียบของสถานศึกษาและ กระทรวงศึกษาธิการเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน					
8	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบโดยการออกคำสั่ง เป็นลายลักษณ์อักษร					
9	ผู้บริหารมีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอย่าง ต่อเนื่อง					
10	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติหน้าที่ ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด					

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารมีการควบคุม กำกับ ติดตามให้ครูปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนดเวลา					
12	ผู้บริหารมีการปกครองครู โดยการบังคับให้ครูปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด					
13	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ปฏิบัติตามได้					
14	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่					
15	ผู้บริหารเป็นผู้มีความรอบรู้และมีประสบการณ์ในการบริหารงาน					
16	ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตน ให้เป็นที่ยอมรับ และศรัทธาของครูในโรงเรียน					
17	ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับ โอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาคและยุติธรรม					
18	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
<b>ด้านแรงจูงใจในการทำงาน</b>						
1	ผู้บริหารมีความตั้งใจทำงาน อุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาให้กับงานและองค์กรอย่างเต็มที่					
2	ผู้บริหารคิดเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงาน					
3	ผู้บริหารคาดหวังว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ท่านเกิดความภูมิใจ					
4	ผู้บริหารมีความอดทน ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ เสียสละ ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ					

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงาน					
6	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายความสำเร็จของงานไว้ล่วงหน้า					
7	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของคนในองค์กร					
8	ผู้บริหารมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอ โดยไม่คำนึงถึงเพื่อนร่วมงาน					
9	ผู้บริหารทำงานอย่างไม่ย่อท้อเมื่อเจออุปสรรค มีความสบายใจเมื่องานประสบความสำเร็จและวิตกกังวลเมื่องานล้มเหลว					
10	ผู้บริหารมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและไม่ยอมให้ใครพูดถึงองค์กรในทางลบ					
11	ผู้บริหารรู้สึกยินดีที่สถานศึกษาผ่านการประเมินมาตรฐาน					
12	ผู้บริหารมีความตั้งใจทำงานโดยไม่บกพร่องในหน้าที่					
13	ผู้บริหารมีความรู้ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรนี้ ไม่อยากโยกย้ายไปทำงานที่อื่น					
14	ผู้บริหารได้รับคำชมเชย ยกย่อง แสดงความยินดีทำให้ท่านเกิดกำลังใจบริหารงานอย่างไม่ย่อท้อ					
15	ผู้บริหารเชื่อว่าการทำงานประสบผลสำเร็จ จะทำให้ท่านได้รับการยอมรับ					
16	ผู้บริหารพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในตัวตน					
17	การให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตาม จะช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
18	ผู้บริหารให้การสนับสนุนครูได้เข้ารับการฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดความรู้ในงาน					
19	ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีวิทยฐานะสูงขึ้น					
20	ผู้บริหารตั้งใจทำงานให้สำเร็จโดยมุ่งคุณภาพงาน					
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>						
1	ผู้บริหารให้ความสนใจงานที่ทำเป็นทีมมากกว่างานที่ทำคนเดียว					
2	ผู้บริหารให้ครูเลือกสมาชิกในทีมงานเอง					
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการใช้วิจารณ์ญาณตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ					
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จ					
5	ผู้บริหารส่งเสริมความร่วมมือ สัมพันธภาพอันดี และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
6	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน					
7	ผู้บริหารจัดอบรมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ครูเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม					
8	ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของครูในทีม					
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญอิสระในการทำงานแก่ทีมงาน					
10	ผู้บริหารทำให้ทีมยอมรับเหตุผลของกันและกัน					
11	ผู้บริหารให้การสนับสนุนทีมให้หาวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด					

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมงานร่วมกันทำงานโดยใช้วิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานและทีมงาน					
13	ผู้บริหารสร้างให้ทีมงานตระหนักถึงความสำคัญของทุกคนในทีมงาน					
14	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กร					
15	ผู้บริหารให้การยอมรับในการตัดสินใจของสมาชิกในองค์กร					
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงานมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ					
17	ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และตระหนักในภารกิจของทีม					
18	ผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กรได้เลือกปฏิบัติงานที่ครุมีความถนัด					



ตอนที่ 3 การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการค่านิยม

หลัก 12 ประการ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละช่องเดียว

ข้อ	การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	ข้อ 1 มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ยึดมั่นปฏิบัติตนในศีลธรรมอันดีตามหลักศาสนาที่ตนนับ ถือ					
2	ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่พลเมืองดีของชาติ					
3	มีความรักดีต่อองค์กร และจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์					
4	ปฏิบัติตนตามหลักของศาสนาที่ตนนับถือและเข้าร่วม กิจกรรมทางศาสนาเป็นประจำ					
5	ข้อ 2 ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีความซื่อสัตย์ และสร้างความซื่อสัตย์ให้เกิดขึ้นกับบุคคลที่ เกี่ยวข้องกับตัวทุกคน					
6	มีความอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่แสดง พฤติกรรมไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์นั้น ๆ					
7	มีความโปร่งใสในทุก ๆ ด้าน สามารถให้การอธิบายและ ให้เหตุผลได้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินงานของ โรงเรียน					
8	ข้อ 3 กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ สร้างความรักความเมตตาและความเคารพซึ่งกันและกัน ในทุกสภาพการณ์					
9	สร้างจิตสำนึกในพระคุณของพ่อแม่ ครูอาจารย์ และผู้มี พระคุณอยู่เสมอ					

ข้อ	การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
10	เข้าใจและเข้าถึงจิตวิญญาณของความเป็นครู และความเป็นนักบริหาร					
11	มีน้ำใจต่อครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง					
12	ข้อ 4 ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ และนำไปใช้ใน ชีวิตประจำวัน					
13	ค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือ เอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อ เทคโนโลยีต่าง ๆ					
14	สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนทั้งระดับ ห้องเรียนและสถานศึกษา					
15	รับผิดชอบในคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ หลักสูตร การประเมินและการรายงานผลการจัดการศึกษา					
16	เป็นผู้ขยันพากเพียร					
17	ข้อ 5 รักษาวัฒนธรรม ประเพณีไทย สร้างความศรัทธาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน					
18	ใช้ภาษาในการสื่อความอย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงการพูด ประชดประชัน แดกดัน คำทอ คำกวม สร้างความแตกแยก และเกลียดชัง					
19	แต่งกายและมีมารยาทงามตามแบบไทย					
20	สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์ สืบสานประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรมไทย					

ข้อ	การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
21	ใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง					
22	ข้อ 6 มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ ให้ความเป็นธรรมและสิทธิที่เท่าเทียมกันแก่ครู และ นักเรียนในการกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น					
23	มีความจริงใจกับครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้องทุกคน					
24	ไม่ใช้อคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ					
25	ข้อ 7 เข้าใจและเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของครู นักเรียน และแสดงความคิดเห็น อย่างมีเหตุผล โดยยึดหลักความถูกต้อง					
26	ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ของตน เคารพสิทธิของผู้อื่น					
27	เคารพในอุดมการณ์ ความคิดเห็น และความแตกต่างของ ทุก ๆ คน					
28	มีความเป็นประชาธิปไตย					
29	ให้ครู นักเรียน หรือผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
30	ข้อ 8 มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักเคารพ ผู้ใหญ่ ปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่ละเมิดกฎหมาย					
31	แสดงความเคารพ ให้เกียรติ และแสดงกิริยามารยาทต่อ ผู้ใหญ่อย่างมีสัมมาคารวะ					
32	ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่บ้านเมืองในการรักษากฎหมาย ของชาติ					
33	ข้อ 9 มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ เป็นผู้ตั้งตนอยู่ในสติสัมปชัญญะ					
34	ใช้เหตุผลในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการ ดำเนินชีวิต					

ข้อ	การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
35	มีสติในการดำเนินชีวิต ใช้ข้อมูลที่ต้องการในการตัดสินใจ					
36	ข้อ 10 รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ใช้ทรัพย์สินส่วนรวมอย่างประหยัดและรู้คุณค่า					
37	แสวงหาโอกาสที่เกิดประโยชน์ และพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่โรงเรียนและบุคลากรของโรงเรียน					
38	ดำเนินชีวิตได้อย่างมีเหตุผล มีความรอบคอบและพอเพียง					
39	มีความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการ โรงเรียนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง					
40	ข้อ 11 มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ คำพูดของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับการกระทำ					
41	มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีพลานามัยสมบูรณ์ และออกกำลังกายเป็นประจำ					
42	มีความละเอียดรอบคอบ ทุ่มเทขยันขันแข็ง ไม่กระทำชั่วทั้งปวงและยึดมั่นในการทำความดีตามหลักศาสนา					
43	ข้อ 12 กำเนิดถึงประโยชน์ส่วนร่วม มากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง ปฏิบัติงานบนผลประโยชน์ของโรงเรียน ไม่ฉวยโอกาสนำมาสู่ผลประโยชน์ของตนเอง					
44	ตั้งใจในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายสูงสุด					
45	ปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมและของชาติ					

### แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

#### เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

#### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด.....
5. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา.....

ตอนที่ 2 สภาพและปัญหาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม

#### ด้านการมอบอำนาจหน้าที่

1. เมื่อท่านได้มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนแห่งนี้ ท่านมีนโยบายการบริหารงานและพัฒนาโรงเรียนอย่างไรบ้าง เมื่อโรงเรียนได้ทางรัฐบาล (คสช.) ได้มีนโยบายในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....













**ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

12. ท่านมีความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ เป็นไปตามความต้องการอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

## แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

### เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ

ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

.....

### คำชี้แจง

1. การประเมินตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ขอความกรุณาผู้เชี่ยวชาญ โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างที่ท่านคิดว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะและวัตถุประสงค์ที่ใช้ในการวิจัย (ดังแนบ) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะและความมุ่งหมายของการวิจัย

0 เมื่อไม่แน่ใจข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะและความมุ่งหมายของการวิจัย

-1 เมื่อแน่ใจข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะและความมุ่งหมายของการวิจัย

3. หากข้อคำถามใดที่ท่านคิดว่าไม่แน่ใจหรือไม่ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะและความมุ่งหมายของการวิจัยให้ท่านแสดงความคิดเห็นหรือแก้ไขข้อคำถามข้อนั้น ๆ เพื่อความถูกต้องตามเนื้อหาตามความคิดเห็นของท่าน

4. สิ่งที่แนบมาดังนี้

4.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณา

4.2 แบบประเมินตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (IOC)

ขอขอบคุณ

นางสาวรัชนิกรนิภา มีมาก

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

## ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ

ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตาราง คำนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาในด้านการมอบอำนาจหน้าที่

จำนวน 18 ข้อ

ข้อ ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านการมอบอำนาจหน้าที่</b>									
1	ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่ ในการบริหารงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารใช้กฎระเบียบของสถานศึกษาเป็น แนวทางในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ปฏิบัติตรงตาม ความรู้ความสามารถความถนัดของแต่ละ บุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารใช้อำนาจในการสั่งงานเป็นตาม ขั้นตอนและสายบังคับบัญชา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
5	ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ในการ สั่งการให้ครูปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
6	หากครูพบปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร จะให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ครู โดยทันที	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
7	ผู้บริหารใช้กฎระเบียบของสถานศึกษาและ กระทรวงศึกษาธิการเป็นแนวทางใน การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบโดย การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน ของครูอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่						ค่า IOC	สรุป ผล
		1	2	3	4	5	รวม		
ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ (ต่อ)									
10	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครู ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
11	ผู้บริหารมีการควบคุม กำกับ ติดตามให้ครู ปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีการปกครองครูโดยการบังคับให้ ครูปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
13	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ปฏิบัติ ตามได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
14	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติ หน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
15	ผู้บริหารเป็นผู้มีความรอบรู้และมี ประสบการณ์ในการบริหารงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
16	ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตน ให้เป็นที่ ยอมรับ และศรัทธา ของครูในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
17	ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาคและยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
18	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ตาราง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาในด้านแรงจูงใจในการทำงาน  
จำนวน 20 ข้อ

ข้อที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่						ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5	รวม		
<b>ด้านแรงจูงใจในการทำงาน</b>									
1	ผู้บริหารมีความตั้งใจทำงาน อุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ให้กับงานและองค์กรอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารคิดเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารคาดหวังว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ท่านเกิด ความภูมิใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีความอดทน ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ เสียสละ ต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นผลสำเร็จ ของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
6	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายความสำเร็จของงานไว้ล่วงหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
7	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของคนใน องค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ อยู่เสมอ โดยไม่คำนึงถึงเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
9	ผู้บริหารทำงานอย่างไม่ย่อท้อเมื่อเจออุปสรรค มีความ สบายใจเมื่องานประสบความสำเร็จและวิตกกังวลเมื่อ งานล้มเหลว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและไม่ยอมให้ใครพูด ถึงองค์กรในทางลบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
11	ผู้บริหารรู้สึกยินดีที่สถานศึกษาผ่านการประเมิน มาตรฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่						ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5	รวม		
ด้านแรงจูงใจในการทำงาน (ต่อ)									
12	ผู้บริหารมีความตั้งใจทำงานโดยไม่บกพร่องใน หน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
13	ผู้บริหารมีความรู้ภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร นี้ ไม่อยากโยกย้ายไปทำงานที่อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
14	ผู้บริหารได้รับคำชมเชย ยกย่อง แสดงความยินดี ทำให้ท่านเกิดกำลังใจบริหารงานอย่างไม่ย่อท้อ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
15	ผู้บริหารเชื่อว่าการทำงานประสบผลสำเร็จ จะทำ ให้ท่านได้รับการยอมรับ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
16	ผู้บริหารพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในตัว ท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
17	การให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตาม จะ ช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
18	ผู้บริหารให้การสนับสนุนครูได้เข้ารับการ ฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดความรู้ในงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มี วิทยฐานะสูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
20	ผู้บริหารตั้งใจทำงานให้สำเร็จ โดยมุ่งคุณภาพงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้



ตาราง คำนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาในด้านการทำงานเป็นทีมจำนวน 18 ข้อ

ข้อ ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
ด้านการทำงานเป็นทีม									
1	ผู้บริหารให้ความสนใจงานที่ทำเป็นทีมมากกว่า งานที่ทำคนเดียว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารให้ครูเลือกสมาชิกในทีมงานเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการใช้อย่าง วิจรรณญาณตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้นใน การทำงานให้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
5	ผู้บริหารส่งเสริมความร่วมมือ สัมพันธภาพอันดี และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
7	ผู้บริหารจัดอบรมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ครู เข้าใจ และเห็นความสำคัญของการทำงานเป็น ทีม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
8	ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของครู ในทีม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
9	ผู้บริหารให้ความสำคัญอิสระในการทำงานแก่ ทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
10	ผู้บริหารทำให้ทีมยอมรับเหตุผลของกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
11	ผู้บริหารให้การสนับสนุนทีมให้หาวิธีการที่ดี และเหมาะสมในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ทีม เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหารโรงเรียน	ความคิดเห็นของ ผู้เกี่ยวข้อง ท่านที่						ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5	รวม		
ด้านการทำงานเป็นทีม (ต่อ)									
12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนใน ทีมงานร่วมกันทำงาน โดยใช้วิธีการทำงาน ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานและทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสร้างให้ทีมงานตระหนักถึง ความสำคัญของทุกคนในทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
14	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรใน องค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
15	ผู้บริหารให้การยอมรับในการตัดสินใจของ สมาชิกในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้ทีมงานมีแนวทางการ ทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
17	ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และ ตระหนักในภารกิจของทีม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิก องค์กร ได้เลือกปฏิบัติงานที่ครุมีความถนัด	+1	0	+1	+1	+1	5	.80	ใช้ได้

## ตอนที่ 3

แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ

ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อ ที่	การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านที่ 1 มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์</b>									
1	ยึดมั่นปฏิบัติตนในศีลธรรมอันดีตามหลักศาสนา ที่ตนนับถือ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
2	ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่พลเมืองดีของชาติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
3	มีความรักดีต่อองค์กร และจงรักภักดีต่อสถาบัน ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
4	ปฏิบัติตนตามหลักของศาสนาที่ตนนับถือและ เข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาเป็นประจำ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 2 ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน</b>									
5	มีความซื่อสัตย์ และสร้างความซื่อสัตย์ให้เกิดขึ้น บุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
6	มีความอดทนต่อสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่แสดง พฤติกรรมไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์นั้นๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
7	มีความโปร่งใสในทุกๆ ด้าน สามารถให้การ อธิบายและให้เหตุผลได้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการ ดำเนินงานของ โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 3 กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์</b>									
8	สร้างความรักความเมตตาและความเคารพซึ่งกัน และกันในทุกสภาพการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
9	สร้างจิตสำนึกในพระคุณของพ่อแม่ ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ ที่	การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่						ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5	รวม		
<b>ด้านที่ 3 กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ (ต่อ)</b>									
10	เข้าใจและเข้าใจถึงจิตวิญญาณของความเป็นครู และความเป็นนักบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
11	มีน้ำใจต่อครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 4 ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียน</b>									
12	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ และ นำไปใช้ในชีวิตประจำวัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
13	ค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือ เอกสาร สื่อ สิ่งพิมพ์ และสื่อเทคโนโลยีต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
14	สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นใน โรงเรียนทั้งระดับห้องเรียนและสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
15	รับผิดชอบในคุณภาพของกระบวนการจัดการ เรียนการสอน ได้แก่ หลักสูตร การประเมิน และการรายงานผลการจัดการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
16	เป็นผู้ขยันพากเพียร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 5 รักษาวัฒนธรรม ประเพณีไทย</b>									
17	สร้างความศรัทธาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
18	ใช้ภาษาในการสื่อความอย่างเหมาะสม หลีกเลี่ยงการพูดประชดประชัน แดกดัน คำทอ คำกวม สร้างความแตกแยก และเกลียดชัง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
19	แต่งกายและมีมารยาทงามตามแบบไทย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ ที่	การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่						ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5	รวม		
<b>ด้านที่ 5 รักษาวัฒนธรรม ประเพณีไทย (ต่อ)</b>									
20	สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์ สืบสานประเพณี ศิลปะและวัฒนธรรมไทย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
21	ใช้ภาษาในการสื่อสาร ได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 6 มีศีลธรรม รักษาความสัตย์</b>									
22	ให้ความเป็นธรรมและสิทธิที่เท่าเทียมกันแก่ครู และนักเรียนในการกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
23	มีความจริงใจกับครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้องทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
24	ไม่ใช้อคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 7 เข้าใจและเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย</b>									
25	รับฟังความคิดเห็นของครู นักเรียน และแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล โดยยึดหลักความถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
26	ปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ของตน เคารพสิทธิของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
27	เคารพในอุดมการณ์ ความคิดเห็น และความแตกต่างของทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
28	มีความเป็นประชาธิปไตย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
29	ให้ครู นักเรียน หรือผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ ที่	การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านที่ 8 มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จัก เคารพผู้ใหญ่</b>									
30	ปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่ละเมิดกฎหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
31	แสดงความเคารพ ให้เกียรติ และแสดง กิจกรรมารยาทต่อผู้ใหญ่อย่างมีสัมมาคารวะ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
32	ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่บ้านเมืองในการ รักษากฎหมายของชาติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 9 มีสติ รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ</b>									
33	เป็นผู้ตั้งตนอยู่ในสติสัมปชัญญะ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
34	ใช้เหตุผลในการตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในการดำเนินชีวิต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
35	มีสติในการดำเนินชีวิต ใช้ข้อมูลที่ต้องการในการ ตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
<b>ด้านที่ 10 รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง</b>									
36	ใช้ทรัพย์สินส่วนรวมอย่างประหยัดและรู้คุณค่า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
37	แสวงหาโอกาสที่เกิดประโยชน์ และพิทักษ์ ผลประโยชน์ให้แก่โรงเรียนและบุคลากรของ โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
38	ดำเนินชีวิตได้อย่างมีเหตุผล มีความรอบคอบ และพอเพียง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
39	มีความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการ โรงเรียนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ ที่	การจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่						ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5	รวม		
ด้านที่ 11 มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ									
40	คำพูดของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับการกระทำ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
41	มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีพลานามัยสมบูรณ์ และออกกำลังกายเป็นประจำ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
42	มีความละเอียดรอบคอบแล้วค่อยไป ไม่กระทำชั่วทั้งปวงและยึดมั่นในการทำมาตุมาดีตามหลักศาสนา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
ด้านที่ 12 คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม มากกว่า ผลประโยชน์ของตนเอง									
43	ปฏิบัติงานบนผลประโยชน์ของโรงเรียน ไม่ฉวยโอกาสมาสู่ผลประโยชน์ของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
44	ตั้งใจในการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง มุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายสูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้
45	ปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมและของชาติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

คู่มือ การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
Buriram Rajabhat University



# คู่มือ

การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



โดย

รัชนิกรนิภา มีมาก

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 5

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

## คำนำ

คู่มือ การพัฒนารูปแบบการเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้แนวทางในการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ในคู่มือได้นำเสนอสาระสำคัญของรูปแบบเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ตามแนวทางที่ได้นำเสนอไปใช้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินการ ที่ได้จากการวิเคราะห์รูปแบบและจากการศึกษาสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบในการเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารมากำหนดเป็นองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ 2) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) ด้านการทำงานเป็นทีม จะเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมทางการบริหาร โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ทำให้บุคลากรได้เห็นคุณค่า สักยภาพ และความสามารถของตน

ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ทำให้คู่มือฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้ที่นำไปใช้เพื่อการพัฒนาแบบการเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

รชนีกรนิภา มีมาก

## สารบัญ

เรื่อง

หน้า

คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	277
ตอนที่ 2 การดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้าง พลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	280
ตอนที่ 3 เกณฑ์การประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้าง พลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	287
ตอนที่ 4 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแบบประเมินรูปแบบการเสริมสร้าง พลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการ ค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	298
เอกสารอ้างอิง.....	312

## ตอนที่ 1

### แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### หลักการและเหตุผล

การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ทุกด้าน หลักในการจัดการศึกษาควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะเด็กแต่ละคนที่เข้ามาเรียนในโรงเรียนนั้นมีพื้นฐานทางด้านครอบครัว การได้รับการอบรมเลี้ยงดู ความรู้ ความสามารถ ความสนใจและความถนัดเฉพาะตัวแตกต่างกัน การจัดการศึกษาจะทำให้นักเรียนรู้จักปรับตัวและพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมทุกด้าน ผลผลิตของการจัดการศึกษาคือนักเรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณภาพตามค่านิยมหลัก 12 ประการ ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ทุกประเทศจะต้องดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพของประชากรและเพิ่มขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันระหว่างประเทศให้สูงขึ้น (นรินทร์ สังข์รักษา, 2552 : 1)

แนวคิดในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนที่มีปัญหาดังกล่าว มีการนำเสนอหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตามวิธีการพัฒนาองค์กรที่เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรที่มีการกล่าวถึงอีกแนวทางหนึ่ง ก็คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นเครื่องมือใหม่ในการพัฒนาองค์กรให้คล่องตัวและเติบโตขึ้น (Scott & Jaffe, 1991 : 9) การเสริมสร้างพลังอำนาจว่ามี 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (individual level) ระดับองค์กร (organization level) และระดับชุมชน (community level) ในระดับบุคคลนั้นกรอบแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ส่วน คือนั้นการบรรลุเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์โดยการมีส่วนร่วมของทุกคน การเข้าถึงทรัพยากร และการเข้าใจสิ่งแวดล้อมที่เป็นนโยบายทางสังคม ส่วนระดับองค์กรเน้นการปรับโครงสร้างองค์กรและการปรับกระบวนการในองค์กรที่จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้ และในระดับชุมชน เน้นการให้ความร่วมมือในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในชุมชนหรือในเครือข่ายขององค์กรชุมชน (Zimmerman, 2000 : 43-44)

พลังอำนาจ เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อำนาจแฝงอยู่ในทุกความสัมพันธ์ของมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อทุกสิ่ง ทั้งการดำเนินชีวิตและการทำงาน มนุษย์เป็นผลผลิตของอำนาจ ด้วยเหตุนี้ การใช้พลังอำนาจจึงมีความหมายต่อการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นอย่างมาก (สุเมธ แสงนันทนวล, 2544 : 10) พลังอำนาจ

ของผู้บริหาร โรงเรียน ในการบริหาร โรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพผู้บริหารจะไม่สามารถดำเนินการได้ตามหน้าที่ ถ้าไม่มีการใช้พลังอำนาจเพื่อให้นักบุคลากรทำงานนักบริหารและนักวิชาการจึงได้แสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาศาสตร์ทางการบริหารอย่างต่อเนื่อง (Chung & Meginson. 1981 : 339) ทั้งนี้เป็นไปเพื่อพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น และเป็นไปเพื่อจัดการกับปัญหาที่องค์การกำลังประสบ ซึ่งแนวความคิดในการปรับปรุงพัฒนาองค์การนั้นได้มีการนำเสนอหลายรูปแบบ ได้แก่ การพัฒนาองค์การแบบมีส่วนร่วม การปรับรื้อระบบ รวมทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์การ (Baxter & Lisburn. 1994)

การเสริมสร้างพลังอำนาจมีแนวความคิดพื้นฐานมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจ กล่าวคือ ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะ เป็นองค์การเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการกระทำในสิ่งที่เกินกว่ากำลังบุคคลคนเดียวจะกระทำได้ จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ และด้านกลไกของการจูงใจ กล่าวคือ บุคคลมีพลังอำนาจซึ่งเป็นพลังอำนาจด้านความสามารถซึ่งต้องการแสดงออกให้ปรากฏในทางใดทางหนึ่ง ความต้องการจะแสดงออกซึ่งความสามารถนี้เป็นแรงจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคล (Lashley. 1997) บุคคลยังต้องการพัฒนาศักยภาพ ปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงานทุกๆด้าน ต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและต้องการตอบสนองในทางสร้างสรรค์ในอันที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเท่ากับว่าบุคคลต่างต้องการเป็นผู้มีพลังอำนาจในการทำงาน หลักการพื้นฐานสำคัญ 2 ประการของการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นพลังความสามารถในการทำงาน รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และพลังในการทำงาน โดยมีแนวคิดหลักว่าการให้อำนาจบุคคลนั้นเป็นไปเพื่อให้มีการพัฒนาอำนาจที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลซึ่งมีอยู่ในระดับหนึ่งแล้วให้เพิ่มมากขึ้น หรือทำให้บุคคลค้นพบพลังอำนาจที่ตนมีและใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Gutierrez, Parsons & Cox. 1998)

ในกาลปัจจุบันคนดิ้นรนไขว่คว้าแก่งแย่งชิงดีกันเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินปริญญาอำนาจ อิทธิพลตำแหน่งหน้าที่และลาภยศดังนั้นเราควรคิดที่จะสร้างเกราะป้องกันในรูปของการปกป้องแสวงหาและกำหนดค่านิยมที่เหมาะสมกับสภาพสังคมไทยรวมทั้งสกัดกั้นและแก้ไขค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์ให้ลดน้อยลงหรือหมดไปรวมทั้งต้องมีการปลูกฝังค่านิยมพื้นฐานที่ควรยึดถือปฏิบัติในสังคมไทยเพื่อให้เยาวชนได้รู้จักและสืบทอดต่อไปค่านิยมเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของบุคคลและความเจริญก้าวหน้าหรือความเสื่อมถอยของสังคมชาติใดประกอบด้วยประชาชนที่เพียบพร้อมไปด้วยค่านิยมที่พึงประสงค์ก็จะนำมาซึ่งความสุขและความเป็นระเบียบเรียบร้อยแก่

บ้านเมืองแต่ในยุคปัจจุบันคนไทยให้ความสำคัญกับวัตถุและความทันสมัยทางด้านเทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้นความเสื่อมทางด้านศีลธรรมจึงเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายส่งผลกระทบต่อสังคมไทยเป็นอย่างยิ่งก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมายและนับวันปัญหาดังกล่าวยิ่งมีความรุนแรงมากขึ้น  
(สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. 2555 : 7-8)

จากการประกาศเรื่องค่านิยมหลัก 12 ประการ ของหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) หน่วยงานต่าง ๆ ก็ได้นำไปเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงานทำให้เกิดการตื่นตัวในสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานด้านการศึกษาที่ได้นำแนวทางเรื่องค่านิยมหลัก 12 ประการ ไปประกอบการวางกลยุทธ์และนโยบายการทำงานและจากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมทางการบริหาร โรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร ทำให้บุคลากรได้เห็นคุณค่า ศักยภาพ และความสามารถของตน อันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

#### วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นรูปแบบในการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## ตอนที่ 2

### การดำเนินการตามรูปแบบการพัฒนาแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### วิธีดำเนินการตามรูปแบบ

การดำเนินการการพัฒนาแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ซึ่งมี  
รายละเอียด ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมการ คือ การสร้างความตระหนักรับรู้ เป็นส่วนที่จุดประกายการ  
พัฒนาคุณลักษณะ และทำความเข้าใจ สร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ คำชี้แจง สำหรับ  
ผู้บริหารหรือผู้สนใจ ที่จะศึกษาเรียนรู้ กล่าวคือ เป็นการกำหนดให้มีการเตรียมความพร้อมให้คนใน  
องค์กรโดยผู้บริหาร ได้แก่ การประชุม การวางแผนการทำงาน การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน  
การเสนอโครงการต่าง ๆ (โดยโครงการที่เสนอต้องตระหนักถึงค่านิยมหลัก 12 ประการ)

ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การจูงใจ กระตุ้นให้เกิดแรงผลักดัน การ  
ส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมตามค่านิยมหลัก 12 ประการ และเกิดการ  
พัฒนาตนเอง โดยการจัดทำกลไกต่าง ๆ เพื่อสร้างจิตสำนึกของคนในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติม  
อย่างต่อเนื่องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ได้แก่ การ  
แบ่งงานในสายงาน หน้าที่รับผิดชอบ คำสั่งปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 การดำเนินการ คือ การดำเนินงาน การปฏิบัติงานตามปฏิทินปฏิบัติ การดำเนิน  
โครงการ (โดยโครงการที่เสนอต้องตระหนักถึงค่านิยมหลัก 12 ประการ) เป็นการดำเนินการ  
การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการศึกษาตามระยะที่ 1 มากำหนดตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน คือ

1. ด้านการมอบอำนาจหน้าที่
2. ด้านแรงจูงใจในการทำงาน
3. ด้านการทำงานเป็นทีม

ในแต่ละด้านมีองค์ประกอบย่อย คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระและกิจกรรม  
และเนื้อหาสาระการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ได้แก่ 1) มีความรักชาติ ศาสนา  
พระมหากษัตริย์ 2) ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน 3) กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ 4) ใฝ่หา  
ความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียน 5) รักษาวัฒนธรรม ประเพณีไทย 6) มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ 7) เข้าใจ

และเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย 8) มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักเคารพผู้ใหญ่ 9) มีสติ  
รู้ตัว รู้คิด รู้ทำ 10) รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 11) มีความเข้มแข็งทั้ง  
ร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ 12) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม มากกว่าผลประโยชน์  
ของตนเอง

ขั้นที่ 4 การประเมินผล หมายถึง การติดตามผลการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ผู้บริหารในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ทั้ง 3 ด้าน หลังขั้นการดำเนินการ ประเมินเพื่อทราบ  
ผลการศึกษาเรียนรู้ของผู้บริหารและผู้สนใจว่ามีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระ ของการ  
เสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มากน้อยเพียงใด โดยการประเมินองค์ประกอบ  
ทั้ง 3 ด้าน โดยแยกประเมินเป็นรายด้าน

1. ประเมินการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการมอบอำนาจหน้าที่
2. ประเมินการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน ด้านแรงจูงใจในการทำงาน
3. ประเมินการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการทำงานเป็นทีม
4. ประเมินการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการการจัดการ

ค่านิยมหลัก 12 ประการ

รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก  
12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ฉบับร่าง) เป็นรูปแบบที่ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา  
สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 4 ขั้น ผู้วิจัยนำเสนอคำอธิบายรูปแบบ ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 การเตรียมการ

##### หลักการ

การเตรียมการสร้างความตระหนักรับรู้ กล่าวคือ เป็นการกำหนดให้มีการเตรียมความพร้อม  
ให้คนในองค์กร โดยผู้บริหาร ได้แก่ การประชุม การวางแผนการทำงาน การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน  
การเสนอโครงการต่าง ๆ (โดยโครงการที่เสนอต้องตระหนักถึงค่านิยมหลัก 12 ประการ)

##### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญและจำเป็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ
2. เพื่อให้ผู้บริหารได้วางแผนและสร้างความตระหนักในการเสริมสร้างพลัง  
อำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ



### เนื้อหาสาระ

1. ความสำคัญและจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ
2. รายละเอียดขั้นตอนและการดำเนินการ การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

### กิจกรรม

1. ผู้บริหารศึกษาความสำคัญและความจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ
2. ผู้บริหารศึกษารายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการ กิจกรรม การประเมินผล จากคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

### ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

#### หลักการ

การส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการจัดทำกลไกต่าง ๆ เพื่อสร้างจิตสำนึกของคนในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การแบ่งงานในสายงาน หน้าที่รับผิดชอบ คำสั่งปฏิบัติงาน

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ เป็นหลัก
2. เพื่อให้ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองและสนับสนุน การปฏิบัติงานของคนในองค์กร

#### เนื้อหาสาระ

1. การสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ เป็นหลัก
2. การสร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

### กิจกรรม

1. ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ได้แก่ การแบ่งงานตามสายงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คำสั่งการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

### ขั้นที่ 3 การดำเนินการ

การดำเนินงาน การปฏิบัติงานตามปฏิทินปฏิบัติ การดำเนินโครงการ (โดยโครงการที่เสนอต้องตระหนักถึงค่านิยมหลัก 12 ประการ) เป็นการดำเนินการการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการศึกษาตามระยะที่ 1 มากำหนดตามองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม โดยแบ่งเนื้อหาสาระเป็น 3 กิจกรรม ดังนี้

**กิจกรรมที่ 1** การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่

#### หลักการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่เป็นเรื่องสำคัญหลักและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชาที่ให้กับผู้บังคับบัญชาทำงานอย่างต่อเนื่อง อำนาจหน้าที่นั้นเป็นอำนาจที่บุคคลได้รับมอบหมายมา โดยถูกต้องตามกฎหมาย

#### วัตถุประสงค์

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
2. ผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมกับโอกาส เวลา สถานที่ มีความเสมอภาคและยุติธรรม
3. ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการให้ครูปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายระเบียบอย่าง

#### เครื่องวัด

4. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครูได้ปฏิบัติตามได้

### เนื้อหาสาระ

1. การวางแผนงาน
2. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน
3. การบริหารจัดการ

**กิจกรรมที่ 2** การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

#### หลักการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องสำคัญจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาองจากด้านการมอบอำนาจหน้าที่ แรงจูงใจในการทำงานเป็นแรงผลักดัน หรือกระตุ้น ให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมมีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้วยความเต็มใจ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมูลเหตุจูงใจที่สำคัญคือความต้องการ

#### วัตถุประสงค์

1. ผู้บริหารคาดหวังว่าความสำเร็จในงานจะทำให้ท่านเกิดความภูมิใจ
2. ผู้บริหารคิดเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงาน
3. การให้ความรู้ การนิเทศ การกำกับติดตาม จะช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### เนื้อหาสาระ

1. การจูงใจ
2. การจัดการอบรม
3. การนิเทศติดตาม

**กิจกรรมที่ 3** การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการทำงานเป็นทีม

#### หลักการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง ทำให้การทำงานใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนของ

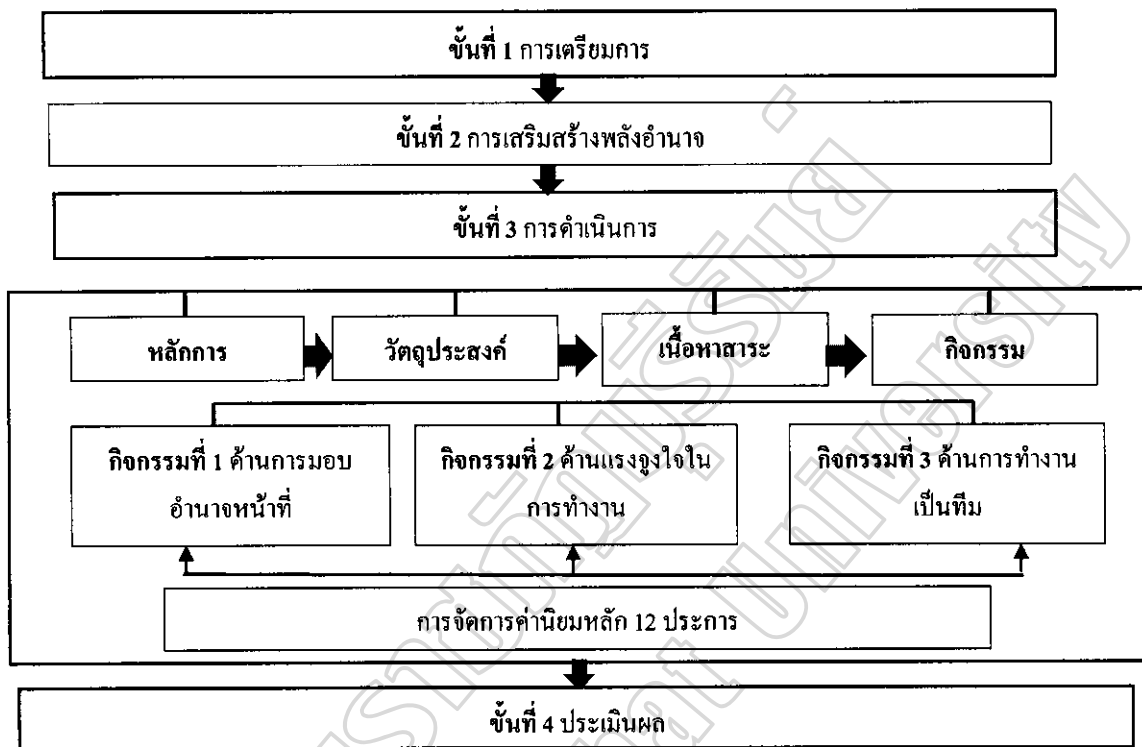
องค์การเกิดความสำเร็จสุด่วงไปด้วยดีและเสร็จทันกำหนดเวลาทั้งนี้ด้วยความร่วมมือของบุคลากรที่มีความแตกต่างทั้งด้วยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ที่ด้มาทำงานร่วมกันแล้วทำให้เกิดแนวคิด นวัตกรรมใหม่่งานมีคุณภาพมีประสิทธิภพมากกว่าการทำงานคนเดียว บุคลากรในองค์การรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานเกิดความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อทีมงาน ก่อให้เกิดความสำเร็จสูงสุดต่องานและองค์การ

#### วัตถุประสงค์

1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และตระหนักในภารกิจของทีม
2. ผู้บริหารให้ครูเลือกสมาชิกในทีมงานเอง
3. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของครูในทีม
4. ผู้บริหารทำให้ทีมยอมรับเหตุผลของกันและกัน

#### เนื้อหาสาระ

1. การสร้างทีมงาน
2. การสร้างความสามัคคี
3. การส่งเสริมการปฏิบัติงาน



ภาพประกอบ 2.1 รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

### ตอนที่ 3

#### เกณฑ์การประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาควันออกเฉียงเหนือ

การประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหาร โรงเรียน  
มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการภาควันออกเฉียงเหนือ มีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

##### เกณฑ์ระดับคุณภาพ

มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก  
ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้  
น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง

ขั้นที่ 1 การเตรียมการ	
รายการ/รายการย่อย	เกณฑ์การประเมิน
<b>1. ผู้บริหารศึกษาความสำคัญและจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ</b> 1.1 มีการสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงาน 1.2 มีการเตรียมความพร้อมและวางแผนในการปฏิบัติงาน 1.3 มีการประชุมชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงาน 1.4 มีการวางแผนดำเนินการ โครงการ/กิจกรรม 1.5 มีการวางแผนแนวทางการประเมินผลการจัดโครงการ/ กิจกรรม	การประเมินคิดเป็นร้อยละของ จำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการ ประเมินการดำเนินการที่ ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่ พิจารณาคูณด้วย 100หารด้วย 5 (รายการย่อย x 100)/5 เท่ากับ ร้อยละของผลการประเมินแล้ว นำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ
<b>2. ผู้บริหารศึกษารายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการ กิจกรรม การประเมินผลจากคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจ</b> 2.1 มีการประชุมเสนอปัญหา แนวทางแก้ปัญหา และความ ต้องการของบุคลากรในการจัดกิจกรรม/โครงการ 2.2 ร่วมประชุมรับฟังคำชี้แจงแนวทางในการจัดกิจกรรม/ โครงการของบุคลากรทุกครั้ง	การประเมินคิดเป็นร้อยละของ จำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการ ประเมินการดำเนินการที่ ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่ พิจารณาคูณด้วย 100หารด้วย 5 (รายการย่อย x 100)/5 เท่ากับ ร้อยละของผลการประเมินแล้ว นำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ

รายการ/รายการย่อย	เกณฑ์การประเมิน
<p>2.3 ร่วมประชุมวางแผนในการจัดกิจกรรม/โครงการของบุคลากรทุกครั้ง</p> <p>2.4 ร่วมประชุมวางแผนในการจัดหาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการออกแบบการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้เอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้</p> <p>2.5 ร่วมประชุมวางแผนแนวทางในการประเมินผลการจัดโครงการ/กิจกรรม</p>	

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University

<b>ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ</b>	
<b>รายการ/รายการย่อย</b>	<b>เกณฑ์การประเมิน</b>
<p><b>1. ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของตน</b></p> <p>1.1 ผู้บริหารพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน และทักษะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เป็นประจำ</p> <p>1.2 ผู้บริหารยึดคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น เป็นหลักสำคัญในการบริหาร</p> <p>1.3 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>1.4 ผู้บริหารยอมรับข้อผิดพลาดของตน เป็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของผู้นำ</p> <p>1.5 ผู้บริหารรักษาคำพูด รักษาสัญญา 'การกระทำย่อมสำคัญกว่าคำพูด'</p> <p>1.6 ผู้บริหารให้เกียรติผู้อื่น ให้เกียรติ เคารพและให้การสนับสนุนผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม</p> <p>1.7 ผู้บริหารไม่พูดถึงบุคคลที่สามในทางที่ไม่ดีสืบหลัง</p> <p>1.8 ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาสำคัญๆ ได้</p>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการประเมินการดำเนินการที่</p> <p>ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่พิจารณาคูณด้วย 100 หารด้วย 8 (รายการย่อย x 100)/8 เท่ากับร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p>
<p><b>2. ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในองค์กร</b></p> <p>2.1 ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมายวิธีการทำงาน ได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p> <p>2.2 ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์</p>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการประเมินการดำเนินการที่</p> <p>ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่พิจารณาคูณด้วย 100 หารด้วย 5 (รายการย่อย x 100)/5 เท่ากับร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p>



รายการ/รายการย่อย	เกณฑ์การประเมิน
<p>2.3 ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจถูกขู่ หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรหรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดันรวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.4 ผู้บริหารสามารถกระตุ้นหรือผลักดันองค์กรไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการได้</p> <p>2.5 ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้</p>	

ขั้นที่ 3 การดำเนินการ	
รายการ/รายการย่อย	เกณฑ์การประเมิน
<p><b>1. กิจกรรมที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่</b></p> <p>1.1 การวางแผนงาน</p> <p>1.1.1 มีการวางแผนในการมอบอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>1.1.2 กำหนดภารกิจของงานที่มอบหมายได้ชัดเจน</p> <p>1.1.3 มอบอำนาจพร้อม ๆ กับหน้าที่ ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการสั่งการบุคคลอื่น ๆ จะต้องมอบหมายอำนาจ</p> <p>1.1.4 ร่วมประชุมรับฟังคำชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงานกิจกรรม/โครงการของบุคลากรทุกครั้ง</p> <p>1.1.5 ร่วมประชุมเพื่อกำหนดแนวทางและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กิจกรรม/โครงการของบุคลากรทุกครั้ง</p> <p>1.1.6 กำหนดสถานที่ที่เหมาะสมกับการสั่งปฏิบัติงาน</p>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการประเมินการดำเนินการที่ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่พิจารณาคูณด้วย 100 หารด้วย 6 (รายการย่อย x 100)/6 เท่ากับร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p>
<p>1.2 การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน</p> <p>1.2.1 กำหนดภารกิจในการปฏิบัติอย่างชัดเจน</p> <p>1.2.2 แบ่งงานหรือมอบหมายงานและออกคำสั่งการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้</p> <p>1.2.3 ทดสอบความเข้าใจของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ตลอดการสั่งงาน ประเด็นที่สำคัญ ๆ ได้แก่ 1) จุดประสงค์ของการสั่งงาน ผลงานที่คาดหวังจะได้รับ 2) คำเนินการ มาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) วันและเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงานที่สั่ง และ 4) สถานที่ที่จะดำเนินการ</p>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการประเมินการดำเนินการที่ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่พิจารณาคูณด้วย 100 หารด้วย 3 (รายการย่อย x 100)/3 เท่ากับร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p>

รายการ/รายการย่อย	เกณฑ์การประเมิน
<p>1.3 การบริหารจัดการ</p> <p>1.3.1 มอเป้าหมายงานได้อย่างชัดเจน มีรายละเอียดขอบข่าย วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ</p> <p>1.3.2 กำหนดผลงานหรือเป้าหมายที่ต้องการ บอกให้ทราบสิ่งที่หวังจะได้หรือต้องการให้ได้อย่างชัดเจนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>1.3.3 ให้จัดทำแผนมอในงานในภารกิจสำคัญอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.3.4 มีการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนคำแนะนำต่าง ๆ</p> <p>1.3.5 จัดระบบควบคุมและติดตามความก้าวหน้าของงานที่ได้มอเป้าหมาย</p>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการประเมินการดำเนินการที่ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่พิจารณาคูณด้วย 100 หารด้วย 5 (รายการย่อย x 100)/5 เท่ากับ ร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p>

รายการ/รายการย่อย	เกณฑ์การประเมิน
<p><b>2. กิจกรรมที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน</b></p> <p><b>2.1 การจูงใจ</b></p> <p>2.1.1 ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.1.2 ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถแยกแยะผู้มีผลการปฏิบัติงานดีได้</p> <p>2.1.3 ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคในการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน</p> <p>2.1.4 ผู้บริหารสามารถเลือกบุคลากรคนให้เหมาะสมกับงาน โดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น</p> <p>2.1.5 ผู้บริหารได้กำกับติดตามและพัฒนาการสร้างบรรยากาศในการทำงานโดยผู้บริหารต้องมีความสามารถและมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อจูงใจบุคลากร</p> <p>2.1.6 ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน</p>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการประเมินการดำเนินการที่ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่พิจารณาคูณด้วย 100 หารด้วย 6 (รายการย่อย x 100)/6</p> <p>เท่ากับร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p>
<p><b>2.2 การจัดการอบรม</b></p> <p>2.2.1 ผู้บริหารสร้างความเข้าใจและเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง</p> <p>2.2.2 ผู้บริหารมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในองค์กร</p> <p>2.2.3 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน</p> <p>2.2.4 ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในการพัฒนาตนเองโดยบุคลากรในองค์กร หรือ โดยวิทยากรจากภายนอกองค์กร</p> <p>2.2.5 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและระหว่างองค์กร</p>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการประเมินการดำเนินการที่ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่พิจารณาคูณด้วย 100 หารด้วย 5 (รายการย่อย x 100)/5</p> <p>เท่ากับร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p>

รายการ/รายการย่อย	เกณฑ์การประเมิน
<p>2.3 การนิเทศติดตาม</p> <p>2.3.1 ผู้บริหารตรวจสอบความเป็นไปเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ ความเข้าใจในการใช้หลักสูตร ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับเนื้อหาของหลักสูตร การใช้กลวิธีการสอนต่าง ๆ ตลอดจนการใช้สื่อต่าง ๆ</p> <p>2.3.2 ผู้บริหารให้มีการจัดการอบรมในสถานศึกษา หรือให้การนิเทศอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2.3.3 ผู้บริหารให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมทางวิชาการที่จัดขึ้นภายในและภายนอกสถานศึกษา</p> <p>2.3.4 จัดให้มีการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม</p> <p>2.3.5 ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการเรียนการสอน</p> <p>2.3.6 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้มีการปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวพร้อมทั้งให้มีการจัดหาเครื่องมือประกอบการสอน และแหล่งวิชาการ</p>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการประเมินการดำเนินการที่</p> <p>ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่พิจารณาคูณด้วย 100 หารด้วย 6 (รายการย่อย x 100)/6</p> <p>เท่ากับร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p>

รายการ/รายการย่อย	เกณฑ์การประเมิน
<p><b>3. กิจกรรมที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการทำงานเป็นทีม</b></p> <p>3.1 การสร้างทีมงาน</p> <p>3.1.1 ผู้บริหารถ่ายทอดเนื้อหาได้ถูกต้อง รวดเร็ว ตรงตามนโยบาย</p> <p>3.1.2 ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรกำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติและมอบหมายงานแก่บุคลากร</p> <p>3.1.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจทีมงาน ในทุกๆด้านที่เหมาะสมและสอดคล้องกับทีมงาน ให้ทีมงานทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ</p> <p>3.1.4 ผู้บริหารมีกลยุทธ์หรือเทคนิคเมื่อเผชิญความขัดแย้งไม่ว่าเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวของบุคลากร</p> <p>3.1.5 ผู้บริหารช่วยอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน</p> <p>3.1.6 ผู้บริหารประเมินผลงานและผู้ร่วมปฏิบัติงานในทีมงาน</p>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการประเมินการดำเนินการที่ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่พิจารณาคูณด้วย 100 หารด้วย 6 (รายการย่อย x 100)/6</p> <p>เท่ากับร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p>
<p>3.2 การสร้างความสามัคคี</p> <p>3.2.1 มีการตั้งจุดหมายหรือเป้าหมายในการทำงาน</p> <p>3.2.2 มีการยกย่องในความสำเร็จของทีม</p> <p>3.2.3 ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาค</p> <p>3.2.4 มีการจัดกิจกรรม team building, ice breaking โดยเปิดโอกาสให้มีการจัดกิจกรรมดี ๆ หรือการละลายพฤติกรรมให้กับบุคลากรทีมงานเพื่อให้พวกเขาารู้สึกมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่</p> <p>3.2.5 มีการปลูกฝังวัฒนธรรม ประเด็นสำคัญคือ การรักษา “ความสามัคคี” ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน</p>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการประเมินการดำเนินการที่ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่พิจารณาคูณด้วย 100 หารด้วย 5 (รายการย่อย x 100)/5</p> <p>เท่ากับร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p>

รายการ/รายการย่อย	เกณฑ์การประเมิน
<p>3.3 การส่งเสริมการปฏิบัติงาน</p> <p>3.3.1 มีการส่งเสริมบุคลากร โดยอนุญาตให้บุคลากรเข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3.3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากร ได้รับการพัฒนาตนเอง</p> <p>3.3.3 ส่งเสริม สนับสนุน ผลงานและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการของบุคลากร</p> <p>3.3.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการประเมินการดำเนินการที่</p> <p>ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่พิจารณาคูณด้วย 100 หารด้วย 4 (รายการย่อย x 100)/4</p> <p>เท่ากับร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p>

ขั้นที่ 4 การประเมินผล	
รายการ/รายการย่อย	เกณฑ์การประเมิน
<p>1. วัตถุประสงค์</p> <p>1.1 มีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างชัดเจน</p> <p>1.2 มีการประเมินผลในการจัดกิจกรรม/โครงการในองค์กร</p> <p>2. กิจกรรม</p> <p>2.1 สังเกตและประเมินผลการจัดกิจกรรม</p> <p>2.2 ชื่นชมและให้กำลังใจบุคลากรในการจัดกิจกรรม/โครงการ</p> <p>2.3 ตรวจสอบผลงานการจัดกิจกรรม/โครงการของบุคลากร</p> <p>2.4 สนับสนุน ส่งเสริมให้มีสื่อ อุปกรณ์อย่างเพียงพอและเหมาะสมในการจัดกิจกรรม/โครงการ</p> <p>2.5 สนับสนุน ส่งเสริม ให้บุคลากรนำเสนอผลงานและจัดกิจกรรม/โครงการของบุคลากรทุกภาคเรียน</p> <p>3. เกณฑ์การประเมิน</p> <p>3.1 มีเกณฑ์การประเมินในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างชัดเจน</p> <p>3.2 มีการวัดและประเมินผลในการจัดกิจกรรม/โครงการได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน</p>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามผลการประเมินการดำเนินการที่</p> <p>ต้องการวัดต่อจำนวนข้อที่พิจารณาคูณด้วย 100 หารด้วย 9 (รายการย่อย x 100)/9 เท่ากับร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p>



## ตอนที่ 4

### เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

แบบประเมินรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**คำชี้แจง** ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง พร้อมบันทึกหลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน

#### ขั้นที่ 1 การเตรียมการ

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
<b>1. ผู้บริหารศึกษาความสำคัญและจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ</b>			
1.1 มีการสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงาน			
1.2 มีการเตรียมความพร้อมและวางแผนในการปฏิบัติงาน			
1.3 มีการประชุมชี้แจงแนวทางในการปฏิบัติงาน			
1.4 มีการวางแผนดำเนินการ โครงการ/กิจกรรม			
1.5 มีการวางแผนแนวทางการประเมินผลการจัดโครงการ/กิจกรรม			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
.....			
.....			
.....			
เกณฑ์ระดับคุณภาพ		สรุปผลการประเมิน	
มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้ น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง		จำนวนข้อ ..... ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่พิจารณา (X*100/8) เท่ากับ.....	

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
<b>2. ผู้บริหารศึกษารายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการกิจกรรม</b> <b>การประเมินผลจากคู่มือการเสริมสร้างพลังอำนาจ</b> 2.1 มีการประชุมเสนอปัญหา แนวทางแก้ปัญหา และความ ต้องการของบุคลากร ในการจัดกิจกรรม/โครงการ			
2.2 ร่วมประชุมรับฟังคำชี้แจงแนวทางในการจัดกิจกรรม/ โครงการของบุคลากรทุกครั้ง			
2.3 ร่วมประชุมวางแผนในการจัดกิจกรรม/โครงการของ บุคลากรทุกครั้ง			
2.4 ร่วมประชุมวางแผนในการจัดหาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการออกแบบการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ให้เอื้อต่อการเป็นแหล่งเรียนรู้			
2.5 ร่วมประชุมวางแผนแนวทางในการประเมินผลการจัด โครงการ/กิจกรรม			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
.....			
.....			
.....			
<b>เกณฑ์ระดับคุณภาพ</b> มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง		<b>สรุปผลการประเมิน</b> จำนวนข้อ .....ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไป ตามเกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวน ข้อที่พิจารณา (X*100/8) เท่ากับ.....	

## ขั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
1. ผู้บริหารได้สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานของตน			
1.1 ผู้บริหารพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน และทักษะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เป็นประจำ			
1.2 ผู้บริหารยึดคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น เป็นหลักสำคัญในการบริหาร			
1.3 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี			
1.4 ผู้บริหารยอมรับข้อผิดพลาดของตน เป็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของผู้นำ			
1.5 ผู้บริหารรักษาคำพูด รักษาสัญญา การกระทำยอมสำคัญกว่าคำพูด			
1.6 ผู้บริหารให้เกียรติผู้อื่นให้เกียรติ เคารพและให้การสนับสนุนผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม			
1.7 ผู้บริหารไม่พูดถึงบุคคลที่สามในทางที่ไม่ดีลับหลัง			
1.8 ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ได้			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
.....			
.....			
.....			
เกณฑ์ระดับคุณภาพ		สรุปผลการประเมิน	
มากกว่า ร้อยละ 90	เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89	เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84	เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74
น้อยกว่า ร้อยละ 50	เท่ากับ ปรับปรุง		
		จำนวนข้อ ..... ข้อ	
		คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่พิจารณา (X*100/8) เท่ากับ.....	

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
<p>2. ผู้บริหารได้สร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเองและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในองค์กร</p> <p>2.1 ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมายวิธีการทำงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p>			
<p>2.2 ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์</p>			
<p>2.3 ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรหรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดันรวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง</p>			
<p>2.4 ผู้บริหารสามารถกระตุ้นหรือผลักดันองค์กรไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการได้</p>			
<p>2.5 ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้</p>			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			
<p>เกณฑ์ระดับคุณภาพ</p> <p>มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้ น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง</p>		<p>สรุปผลการประเมิน</p> <p>จำนวนข้อ .....ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่ พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....</p>	

ขั้นที่ 3 การดำเนินการ

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
<p>1. กิจกรรมที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการ มอบอำนาจหน้าที่</p> <p>1.1 การวางแผนงาน</p> <p>1.1.1 มีการวางแผนในการมอบอำนาจหน้าที่ตาม ตำแหน่งหน้าที่ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์</p> <p>1.1.2 กำหนดภารกิจของงานที่มอบหมายได้ชัดเจน</p> <p>1.1.3 มอบอำนาจพร้อม ๆ กับหน้าที่ ภารกิจที่เกี่ยวข้อง กับการสั่งการบุคคลอื่น ๆ จะต้องมอบหมายอำนาจ</p> <p>1.1.4 ร่วมประชุมรับฟังคำชี้แจงแนวทางในการ ปฏิบัติงาน กิจกรรม/โครงการของบุคลากรทุกครั้ง</p> <p>1.1.5 ร่วมประชุมเพื่อกำหนดแนวทางและระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน กิจกรรม/โครงการของบุคลากรทุกครั้ง</p> <p>1.1.6 กำหนดสถานที่ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน</p>			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			
<p>เกณฑ์ระดับคุณภาพ</p> <p>มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้ น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง</p>	<p>สรุปผลการประเมิน</p> <p>จำนวนข้อ .....ข้อ</p> <p>คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่ พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....</p>		

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
1.2 การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน			
1.2.1 กำหนดภารกิจในการปฏิบัติอย่างชัดเจน			
1.2.2 แบ่งงานหรือมอบหมายงานและออกคำสั่งการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้			
1.2.3 ทดสอบความเข้าใจของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการสั่งงาน ประเด็นที่สำคัญๆ ได้แก่ 1) จุดประสงค์ของการสั่งงาน ผลงานที่คาดหวังจะได้รับ 2) ดำเนินการมาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) วันและเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงานที่สั่ง และ 4) สถานที่ ที่จะดำเนินการ			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			
<b>เกณฑ์ระดับคุณภาพ</b> มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง		<b>สรุปผลการประเมิน</b> จำนวนข้อ .....ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่ พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....	

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
1.3 การบริหารจัดการ			
1.3.1 มอบหมายงานได้อย่างชัดเจน มีรายละเอียดขอบข่าย วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ			
1.3.2 กำหนดผลงานหรือเป้าหมายที่ต้องการ บอกให้ทราบ สิ่งที่หวังจะได้หรือต้องการให้ได้อย่างชัดเจนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน บังคับบัญชา			
1.3.3 ให้จัดทำแผนมอบงานในภารกิจสำคัญอย่างต่อเนื่อง			
1.3.4 มีการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจน คำแนะนำต่าง ๆ			
1.3.5 จัดระบบควบคุมและติดตามความก้าวหน้าของงานที่ ได้มอบหมาย			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
.....			
.....			
.....			
เกณฑ์ระดับคุณภาพ มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้ น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง	สรุปผลการประเมิน จำนวนข้อ ..... ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่ พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....		

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
<b>2. กิจกรรมที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้าน แรงจูงใจในการทำงาน</b> 2.1 การจูงใจ 2.1.1 ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนเพื่อให้การ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
2.1.2 ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่สามารถแยกแยะผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีได้			
2.1.3 ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคใน การทำงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน			
2.1.4 ผู้บริหารสามารถเลือกบุคลากรคนให้เหมาะสมกับ งาน โดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและ ความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น			
2.1.5 ผู้บริหารได้กำกับติดตามและพัฒนาการ สร้าง บรรยากาศในการทำงาน โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถและ มีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อจูงใจบุคลากร			
2.1.6 ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการ ปฏิบัติงาน			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
..... ..... .....			
เกณฑ์ระดับคุณภาพ มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง	สรุปผลการประเมิน จำนวนข้อ .....ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่ พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....		



รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
1.2 การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน			
1.2.1 กำหนดภารกิจในการปฏิบัติอย่างชัดเจน			
1.2.2 แบ่งงานหรือมอบหมายงานและออกคำสั่งการปฏิบัติ ตามแผนที่วางไว้			
1.2.3 ทดสอบความเข้าใจของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ตลอดการสั่งงาน ประเด็นที่สำคัญๆ ได้แก่ 1) จุดประสงค์ของ การสั่งงาน ผลงานที่คาดหวังจะได้รับ 2) คำเนิการ มาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) วันและเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด ของงานที่สั่ง และ 4) สถานที่ ที่จะดำเนินการ			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
.....			
.....			
.....			
เกณฑ์ระดับคุณภาพ มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง	สรุปผลการประเมิน จำนวนข้อ .....ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่ พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....		

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
1.3 การบริหารจัดการ			
1.3.1 มอบหมายงานได้อย่างชัดเจน มีรายละเอียดขอบข่าย วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ			
1.3.2 กำหนดผลงานหรือเป้าหมายที่ต้องการ บอกให้ทราบ สิ่งที่หวังจะได้หรือต้องการให้ได้อย่างชัดเจนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน บังคับบัญชา			
1.3.3 ให้จัดทำแผนมอบงานในภารกิจสำคัญอย่างต่อเนื่อง			
1.3.4 มีการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจน คำแนะนำต่าง ๆ			
1.3.5 จัดระบบควบคุมและติดตามความก้าวหน้าของงานที่ ได้มอบหมาย			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
.....			
.....			
.....			
เกณฑ์ระดับคุณภาพ มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้ น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง	สรุปผลการประเมิน จำนวนข้อ .....ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่ พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....		

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
2. กิจกรรมที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้าน แรงจูงใจในการทำงาน			
2.1 การจูงใจ			
2.1.1 ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนเพื่อให้การ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
2.1.2 ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่สามารถแยกแยะผู้มีผลการปฏิบัติงานดีได้			
2.1.3 ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคใน การทำงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน			
2.1.4 ผู้บริหารสามารถเลือกบุคลากรคนให้เหมาะสมกับ งานโดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและ ความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น			
2.1.5 ผู้บริหารได้กำกับติดตามและพัฒนาการสร้าง บรรยากาศในการทำงาน โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถและ มีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อจูงใจบุคลากร			
2.1.6 ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการ ปฏิบัติงาน			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
.....			
.....			
.....			
เกณฑ์ระดับคุณภาพ มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้ น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง		สรุปผลการประเมิน จำนวนข้อ .....ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่ พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....	

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
2.2 การจัดการอบรม			
2.2.1 ผู้บริหารสร้างความเข้าใจและเห็นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง			
2.2.2 ผู้บริหารมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในองค์กร			
2.2.3 ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน			
2.2.4 ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในการพัฒนาตนเองโดยบุคลากรในองค์กร หรือโดยวิทยากรจากภายนอกองค์กร			
2.2.5 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและระหว่างองค์กร			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
.....			
.....			
.....			
เกณฑ์ระดับคุณภาพ		สรุปผลการประเมิน	
มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก		จำนวนข้อ .....ข้อ	
ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้ น้อยกว่า		คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม	
ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง		เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....	

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
2.3 การนิเทศติดตาม 2.3.1 ผู้บริหารตรวจสอบความเป็นไปเกี่ยวกับการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ ได้แก่ ความเข้าใจในการใช้หลักสูตร ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับเนื้อหาของหลักสูตร การใช้ กลวิธีการสอนต่าง ๆ ตลอดจนการใช้สื่อต่าง ๆ			
2.3.2 ผู้บริหารให้มีการจัดการอบรมในสถานศึกษา หรือให้การนิเทศอย่างสม่ำเสมอ			
2.3.3 ผู้บริหารให้บุคลากรเข้าร่วมการฝึกอบรมทาง วิชาการที่จัดขึ้นภายในและภายนอกสถานศึกษา			
2.3.4 จัดให้มีการติดตามผลภายหลังการฝึกอบรม			
2.3.5 ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลการเรียนการสอน			
2.3.6 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้มีการ ปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ทั้งระดับต้นและระยะยาว พร้อมทั้งให้มีการจัดหาเครื่องมือประกอบการสอน และ แหล่งวิชาการ			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
.....			
.....			
.....			
เกณฑ์ระดับคุณภาพ มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้ น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง	สรุปผลการประเมิน จำนวนข้อ ..... ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่ พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....		

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
3. กิจกรรมที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ด้านการ ทำงานเป็นทีม			
3.1 การสร้างทีมงาน			
3.1.1 ผู้บริหารถ่ายทอดเนื้อหาได้ถูกต้อง รวดเร็ว ตรงตาม นโยบาย			
3.1.2 ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรกำหนดเป้าหมาย แนวทาง และขั้นตอนในการปฏิบัติและมอบหมายงานแก่บุคลากร			
3.1.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้ กำลังใจทีมงาน ในทุกๆด้านที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ ทีมงาน ให้ทีมงานทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ			
3.1.4 ผู้บริหารมีกลยุทธ์หรือเทคนิคเมื่อเผชิญความขัดแย้ง ไม่ว่าเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวของบุคลากร			
3.1.5 ผู้บริหารช่วยอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงาน			
3.1.6 ผู้บริหารประเมินผลงานและผู้ร่วมปฏิบัติงานใน ทีมงาน			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
.....			
.....			
.....			
เกณฑ์ระดับคุณภาพ		สรุปผลการประเมิน	
มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้ น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง		จำนวนข้อ .....ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่ พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....	

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
3.2 การสร้างความสามัคคี			
3.2.1 มีการตั้งจุดหมายหรือเป้าหมายในการทำงาน			
3.2.2 มีการยกย่องในความสำเร็จของทีม			
3.2.3 ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาค			
3.2.4 มีการจัดกิจกรรม team building, ice breaking โดยเปิดโอกาสให้มีการจัดกิจกรรมดี ๆ หรือการละลาย พฤติกรรมให้กับบุคลากรทีมงานเพื่อให้พวกเขารู้สึกมี ส่วนร่วมอย่างเต็มที่			
3.2.5 มีการปลูกฝังวัฒนธรรม ประเด็นสำคัญ คือ การรักษา “ความสามัคคี” ให้คงอยู่อย่างยั่งยืน			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
.....			
.....			
.....			
เกณฑ์ระดับคุณภาพ มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้ น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง	สรุปผลการประเมิน จำนวนข้อ .....ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่ พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....		

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
3.3 การส่งเสริมการปฏิบัติงาน			
3.3.1 มีการส่งเสริมบุคลากรโดยอนุญาตให้บุคลากรเข้า รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง			
3.3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรได้รับการพัฒนา ตนเอง			
3.3.3 ส่งเสริม สนับสนุน ผลงานและเผยแพร่ผลงานทาง วิชาการของบุคลากร			
3.3.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
.....			
.....			
.....			
เกณฑ์ระดับคุณภาพ มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้ น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง		สรุปผลการประเมิน จำนวนข้อ ..... ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่ พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....	



ขั้นที่ 4 การประเมินผล

รายการประเมินกิจกรรม	ผลการประเมิน		หลักฐาน เอกสาร ร่องรอย ผลงาน
	มี	ไม่มี	
<b>1. วัตถุประสงค์</b>			
1.1 มีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างชัดเจน			
1.2 มีการประเมินผลในการจัดกิจกรรม/โครงการในองค์กร			
<b>2. กิจกรรม</b>			
2.1 สังเกตและประเมินผลการจัดกิจกรรม			
2.2 ชื่นชมและให้กำลังใจบุคลากรในการจัดกิจกรรม/ โครงการ			
2.3 ตรวจสอบผลงานการจัดกิจกรรม/โครงการของบุคลากร			
2.4 สนับสนุน ส่งเสริมให้มีสื่อ อุปกรณ์อย่างเพียงพอและ เหมาะสมในการจัดกิจกรรม/โครงการ			
2.5 สนับสนุน ส่งเสริม ให้บุคลากรนำเสนอผลงานและจัด กิจกรรม/โครงการของบุคลากรทุกภาคเรียน			
<b>3. เกณฑ์การประเมิน</b>			
3.1 มีเกณฑ์การประเมินในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่าง ชัดเจน			
3.2 มีการวัดและประเมินผลในการจัดกิจกรรม/โครงการได้ อย่างเหมาะสมและชัดเจน			
บันทึกข้อมูลเพิ่มเติม			
.....			
.....			
เกณฑ์ระดับคุณภาพ		สรุปผลการประเมิน	
มากกว่า ร้อยละ 90 เท่ากับ ดีเยี่ยม ร้อยละ 85-89 เท่ากับ ดีมาก ร้อยละ 75-84 เท่ากับ ดี ร้อยละ 50-74 เท่ากับ พอใช้น้อยกว่า ร้อยละ 50 เท่ากับ ปรับปรุง		จำนวนข้อ .....ข้อ คิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณา (X) ต่อจำนวนข้อที่ พิจารณา (X*100/9) เท่ากับ.....	

## เอกสารอ้างอิง

- นรินทร์ สังข์รักษา. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมโนภาพแห่งตนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุเมธ แสงนิมนวล. (2544). ศิลปะการใช้อำนาจบริหาร. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2555). ระบบงานรัฐสภา. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- Baxter, S. & Lisburn, D. (1994). **Reengineering information technology success through empowerment.** USA : Prentice Hall International.
- Chung, Kae H. & Meginson, Leon C. (1981). **Organizational behavior developing managerial skills.** New York : Harper and Rows Publisher.
- Gutierrez, L. M. , Parsons, R. J. & Cox, E. O. (1998). **Empowerment in social work practice.** USA : Brooks2Cole Publishing Company.
- Lashley, Conrad. (1997). **Empowering Service Excellence : Beyond the Quick Fix.** London : Cassell.
- Scott Cynthia, D, & Jaffe Dennis T. (1991). **Empowerment : Building a Committed Workforce.** California : Kogan Page
- Zimmerman, M. A. (2000). **Empowerment Theory : Handbook of Community Psychology.** Edited by Rappaport and Seidman. E. Kluwer. New York : Academic/Plenum Publishers.

## แผนการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมการสร้างเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร

### ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ

#### หลักการและเหตุผล

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 7 กล่าวถึง ความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาว่า ในกระบวนการเรียนรู้ ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริม ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้การปลูกฝังและพัฒนาให้นักเรียนให้มีลักษณะอันพึงประสงค์ตามความมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษา เป็นกิจกรรมสำคัญในการส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้บทบาทหน้าที่ความเป็นพลเมืองและวิถีประชาธิปไตย อันได้แก่ คารวะธรรม สามัคคีธรรม ปัญญาธรรม รวมทั้งหลักธรรมาภิบาล การมีจิตอาสาและพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ มุ่งเน้นให้นักเรียน คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตามบทบาทและหน้าที่ของตน

รัฐบาลปัจจุบันจึงกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติข้างต้นเพื่อสร้างสรรค์ประเทศไทยให้เข้มแข็ง โดยมุ่งสร้างคนในชาติให้มีค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ ได้แก่

1. มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
2. ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม
3. กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์
4. ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม
5. รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม
6. มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เผื่อแผ่ แบ่งปัน
7. เข้าใจเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง
8. มีระเบียบ วินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักเคารพผู้ใหญ่
9. มีสติรู้ตัว รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
10. รู้จักดำรงตนอยู่โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
11. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกาย และจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ หรือกิเลส

มีความละเอียดรอบคอบแล้วต่ออุปมาอุปไมยตามหลักของศาสนา

12. คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และของชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำนโยบายค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ  
สู่การปฏิบัติ โดยกำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดดำเนินการ ดังนี้

1. ให้สถานศึกษาผนวกค่านิยมหลัก 12 ประการ ในการจัดการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระ การเรียนรู้  
และจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นรูปธรรม เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย มีการประกวดเล่าเรื่อง  
อ่านทำนองเสนาะ ท่องบทอาขยาน คัดลายมือ แต่งเพลง กาพย์ กลอน ฯลฯ กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา  
ศาสนาและวัฒนธรรม มีกิจกรรมการเรียนรู้ตามแหล่งประวัติศาสตร์ ทำโครงการ/โครงการตามแนว  
พระราชดำริ กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ มีการประกวด  
วาดภาพ ร้องเพลงเกี่ยวกับวัฒนธรรมประเพณีไทย เป็นต้น

2. ให้สถานศึกษาปลูกฝังและพัฒนาค่านิยมหลัก 12 ประการ ให้กับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอและ  
ต่อเนื่อง เน้นการปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน จนเกิดเป็นพฤติกรรมที่ยั่งยืน ทั้งนี้ ให้มีการพัฒนาและประเมิน  
อย่างเข้มข้นในแต่ละระดับชั้น

3. ให้สถานศึกษากำหนดวิธีการเรียนรู้ค่านิยมหลัก 12 ประการ ให้เหมาะสมกับวัยและ  
ศักยภาพผู้เรียน

4. ให้ผู้บริหารสถานศึกษากำกับ ติดตาม นิเทศการดำเนินงานเกี่ยวกับค่านิยมหลัก 12 ประการ  
ให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาติดตาม นิเทศ และประเมินผลสถานศึกษาที่ดำเนินการ  
เกี่ยวกับค่านิยมหลัก 12 ประการอย่างเป็นรูปธรรม และเกิดประสิทธิผลที่ชัดเจน

แนวคิดดังกล่าวจึงเป็นแนวคิดในการส่งเสริมเพื่อพัฒนาค่านิยมหลัก 12 ประการ ระดับสถานศึกษา  
โดยจัดทำแผนการดำเนินงานส่งเสริมค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ ในระดับสถานศึกษา

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อจัดกิจกรรมส่งเสริมส่งเสริมค่านิยมหลัก 12 ประการ ให้กับนักเรียน
2. เพื่อบูรณาการ การส่งเสริมค่านิยมหลัก 12 ประการกับการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร  
สถานศึกษา
3. เพื่อขยายผลการส่งเสริมค่านิยมหลัก 12 ประการสู่ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน

#### เป้าหมาย

##### เชิงปริมาณ

1. นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนา ส่งเสริมค่านิยมหลัก 12 ประการ
2. จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมหลัก 12 ประการ ไม่น้อยกว่า 5 กิจกรรม/ชั้น
3. จัดกิจกรรมขยายผลถึงผู้ปกครองและชุมชนทุกหมู่บ้านในเขตบริการ

### เชิงคุณภาพ

1. นักเรียนมีคุณลักษณะตามค่านิยมหลัก 12 ประการ
2. กิจกรรมในการพัฒนา ส่งเสริม ค่านิยมหลัก 12 ประการ ประสบความสำเร็จ
3. ผู้ปกครองและชุมชนทุกหมู่บ้านในเขตบริการรับทราบแนวทางการส่งเสริมค่านิยมหลัก

12 ประการ

### กระบวนการดำเนินงานเพื่อการขับเคลื่อน ค่านิยมหลัก 12 ประการ

1. การรับทราบและทำความเข้าใจแนวนโยบาย
2. การสร้างความเข้าใจค่านิยมหลัก 12 ประการ ให้กับครูและบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

3. การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อการขับเคลื่อนค่านิยมหลัก 12 ประการ ระดับสถานศึกษา ที่เน้น  
การมีส่วนร่วม

4. การกำหนดแผน/แนวดำเนินงานเพื่อการขับเคลื่อนค่านิยมหลัก 12 ประการ สู่อำนาจปฏิบัติ
5. การดำเนินงานตามแผน/กิจกรรม
6. การกำกับ ติดตาม นิเทศ สนับสนุนการดำเนินงาน
7. การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานและการขับเคลื่อนค่านิยมหลัก 12 ประการ
8. การตรวจ ประเมินผลการดำเนินงาน
9. การรายงานผลการดำเนินงาน
10. การปรับ ประยุกต์ เพื่อการพัฒนาการดำเนินงานขับเคลื่อน ค่านิยมหลัก 12 ประการ

## รายละเอียดโครงการ/กิจกรรม

ค่านิยมหลัก 12 ประการ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
ข้อที่ 1 มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ข้อที่ 3 กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูอาจารย์ ข้อที่ 8 มีระเบียบ วินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักเคารพผู้ใหญ่	<u>กิจกรรมส่งเสริมค่านิยมหลัก</u> - กิจกรรมหน้าเสาธง - กิจกรรมไหว้ครู - กิจกรรมวันอาสาฬหบูชา - กิจกรรมวันเข้าพรรษา - กิจกรรมวันแม่ - กิจกรรมวันพ่อ - กิจกรรมจัดป้ายนิเทศวันสำคัญ <u>กิจกรรมบูรณาการ</u> 1) ภาษาไทย : การเขียนเรียงความ 2) สังคมฯ : มารยาทไทย 3) สุขศึกษา : ความสัมพันธ์ใน ครอบครัว 4) งานอาชีพฯ : การจัดพานไหว้ ครู 5) ศิลปะ : วาดภาพวันสำคัญ		

## รายละเอียดกิจกรรม (ต่อ)

ค่านิยมหลัก 12 ประการ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
<p>ข้อที่ 2 ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มี อุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม</p> <p>ข้อที่ 4 ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียน ทั้งทางตรงและทางอ้อม</p> <p>ข้อที่ 11 มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและ จิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำหรือ กิเลส มีความละอายเกรงกลัวต่อบาป ตามหลักของศาสนา</p>	<p><u>กิจกรรมส่งเสริมค่านิยมหลัก</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมหน้าเสาธง</li> <li>- กิจกรรม อย.น้อย</li> <li>- กิจกรรมวันวิทยาศาสตร์</li> <li>- กิจกรรมโครงการประวัติศาสตร์</li> <li>- กิจกรรมกีฬา</li> <li>- กิจกรรมสหกรณ์โรงเรียน</li> <li>- กิจกรรมทูบีนัมเบอร์วัน</li> </ul> <p><u>กิจกรรมบูรณาการ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ภาษาไทย : การเขียนเรียงความ</li> <li>2) สังคมฯ : หลักธรรมของศาสนา</li> <li>3) สุขศึกษา : สุขนิสัย</li> <li>4) งานอาชีพฯ : อาชีพสุจริต</li> <li>5) ศิลปะ : การรำไทย</li> <li>9) ลูกเสือ : คำปฏิญาณและกฎ</li> </ol>		

## รายละเอียดกิจกรรม(ต่อ)

ค่านิยมหลัก 12 ประการ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
<p>ข้อที่ 5 รักชาติวัฒนธรรมประเพณีไทย อันงดงาม</p> <p>ข้อที่ 7 เข้าใจเรียนรู้การเป็น ประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง</p> <p>ข้อที่ 9 มีสติรู้ตัว รู้คิดรู้ทำ รู้ปฏิบัติตาม พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว</p> <p>ข้อที่ 12 คำนึงถึงผลประโยชน์ของ ส่วนรวม และของชาติมากกว่า ผลประโยชน์ของตนเอง</p>	<p><u>กิจกรรมส่งเสริมค่านิยมหลัก</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมหน้าเสาธง</li> <li>- กิจกรรมประชาธิปไตยในโรงเรียน</li> <li>- กิจกรรมเกษตรพอเพียง</li> <li>- กิจกรรมโครงงานประวัติศาสตร์</li> <li>- กิจกรรมประเพณีท้องถิ่น</li> <li>- กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์</li> </ul> <p><u>กิจกรรมบูรณาการการเรียนรู้</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ภาษาไทย : การเขียนเรียงความ</li> <li>2) สังคมฯ : ระบอบการปกครองของไทย</li> <li>3) สุขศึกษา : กีฬา</li> <li>4) งานอาชีพฯ : เกษตรอินทรีย์วิถีพอเพียง</li> <li>5) ศิลปะ : เพลงพระราชนิพนธ์</li> <li>9) ลูกเสือ : คำปฏิญาณและกฎ</li> </ol>		



### การประเมินผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ค่าเป้าหมาย	วิธีการ	เครื่องมือ หลักฐาน
ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการพัฒนา ส่งเสริมค่านิยมหลัก 12 ประการ	ร้อยละ 100	ตรวจสอบ	- แบบบันทึกการร่วมกิจกรรม - รายงานผลรายกิจกรรม
ร้อยละของจำนวนกิจกรรม ส่งเสริมค่านิยม 12 ประการ	ร้อยละ 100	ตรวจสอบ	- แบบบันทึกการร่วมกิจกรรม - รายงานผลรายกิจกรรม
ร้อยละของผู้ปกครองในเขตบริการที่ได้รับการจัดกิจกรรมขยายผล	ร้อยละ 100	ตรวจสอบ	- บันทึกการประชุม - ภาพถ่าย - รายงาน

#### เอกสารประกอบการดำเนินงานตามแผน

1. เอกสารแนวทางดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยมหลัก 12 ประการ ในระดับสถานศึกษา
2. เอกสารคู่มือจัดกิจกรรม
3. เครื่องมือประเมินค่านิยมหลัก 12 ประการ
4. แผนการจัดการเรียนรู้บูรณาการ

#### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. เกิดการบูรณาการการดำเนินงานตามเอกลักษณ์ของสถานศึกษา “โรงเรียนส่งเสริมคุณธรรม” “โรงเรียนสุจริต” “โรงเรียนวิถีลูกเสือ” “สถานศึกษาพอเพียง” “โรงเรียนวิถีพุทธ”
2. สถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงการขับเคลื่อนค่านิยมหลัก 12 ประการ กับการพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา
3. ผู้ปกครอง ชุมชน ให้ความร่วมมือในการส่งเสริมพัฒนาค่านิยมหลัก 12 ประการ

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวรัชนิกรนิภา มีมาก
สถานที่เกิด	อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	101 หมู่ที่ 15 ตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ 32190
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ตำแหน่ง ครู คศ.3
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนลำปลายมาศวิทยาการ ตำบลชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ 32190
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2520 ประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนชุมพลบุรี อำเภอชุมพลบุรีจังหวัดสุรินทร์ พ.ศ. 2525 มัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนวัดอินทาราม แขวงบางยี่เรือ เขตธนบุรี กรุงเทพฯ พ.ศ. 2532 ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ พ.ศ. 2539 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกภาษาอังกฤษ สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์ อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. 2548 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2561 ปริญญาคุษฎีบัณฑิต (ปร.ค.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์