

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารและการสร้างเสริมพลังอำนาจจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอันจะนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและนำเสนอคั้งหัวข้อต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดทฤษฎีการบริหาร

- 1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหาร
- 1.2 ทฤษฎีการบริหาร
- 1.3 การบริหารสถานศึกษา
- 1.4 การบริหารคุณภาพ
- 1.5 ทฤษฎีระบบ
- 1.6 การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2. แนวคิดทฤษฎีการสร้างเสริมพลังอำนาจ

- 2.1 ความหมายและความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- 2.2 แนวคิดและหลักการการสร้างเสริมพลังอำนาจในการทำงาน
- 2.3 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครู
- 2.4 ทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3. แนวคิดการบูรณาการเนื้อหาและภาษา

- 3.1 แนวทางการบูรณาการภาษาอังกฤษในสาขาวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และ

คอมพิวเตอร์

- 3.2 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ

#### 4. โรงเรียนมาตรฐานสากล

#### 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

## แนวคิดทฤษฎีการบริหาร

### ความหมายและความสำคัญของการบริหาร

ความคิดพื้นฐานของการบริหารมาจากการที่สังคมหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยองค์กร (Organization) จำนวนมากที่สังคมจัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินภารกิจตามความต้องการและความจำเป็นของสังคมนั้น ๆ เช่น ตั้งโรงเรียนขึ้นมาเพื่อดำเนินภารกิจทางการศึกษา และในองค์กรจะจัดบุคคลที่มีความสามารถแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความคิด มาปฏิบัติภารกิจขององค์กร จึงต้องมีการจัดหน้าที่การงานอย่างเป็นระเบียบและจัดบุคคลเข้ารับผิดชอบงานหน้าที่ต่าง ๆ ตามความถนัด มีการควบคุมและประสานงานกันเพื่อให้เกิดการดำเนินงานขององค์กร ลักษณะการดำเนินงานดังกล่าวนี้เรียกว่าการบริหาร (Administration) หรือการจัดการ (Management) ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดระเบียบงาน จัดคนงาน ตัดสินใจและสั่งการ ประสานงานและควบคุม ถือว่าปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นผู้นำ (Leaders) หรือผู้บังคับบัญชา (Superiors) ส่วนบุคคลอีกจำนวนหนึ่งจะทำหน้าที่ด้านปฏิบัติการตามตำแหน่งหน้าที่และความชำนาญของแต่ละคนตามที่ผู้บริหารมอบหมาย เรียกว่า พนักงาน (Employees) ซึ่งปฏิบัติในฐานะผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) เช่น ในโรงเรียนหรือสถานศึกษาผู้บริหารอาจมีชื่อเรียกตำแหน่งว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ หรืออธิการบดี ส่วนพนักงานในโรงเรียน ได้แก่ ครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ต่าง ๆ คนงานและภารโรง ส่วนนักเรียนนักศึกษาเข้ามาเกี่ยวข้องในฐานะลูกค้า (Clients) ผู้ปกครองและชุมชนในสังคม เป็นผู้ใช้ผลผลิตในโรงเรียนจึงมีฐานะเป็นผู้บริโภค (Consumer) (บุญช่วย สิริเกษ. 2540 : 18) นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาหลายคนได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลากหลายความเห็นดังนี้

ประพันธ์ สุริหาร (2541 : 19) กล่าวว่า “การบริหาร” หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

ธงชัย ตันติวงษ์ (2540 : 24) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนมาอยู่ร่วมกัน ร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจกล่าวว่า การบริหาร คือ การทำงานให้เสร็จลงได้โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำให้สำเร็จ ส่วนสุนทร โคตรบรรเทา (2554 : 2) ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของเป็นอุปกรณ์ในการบริหารงาน

ดริคเกอร์ (Drucker 1979 ; อ้างถึงในสันติ พรหมจันทร์. 2546 : 20) ให้ความหมายว่า การบริหารคือการทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ

เกตเซล และ กิวบา (Getzelx & Guba 1968 ; อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม. 2551 : 10) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม 3 ทาง คือ 1) ทางโครงสร้าง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา 2) ทางหน้าที่ ได้แก่ ขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามเป้าหมาย และ 3) ทางปฏิบัติ ได้แก่ กระบวนการบริหารที่บุคคลและกลุ่มบุคคลต้องร่วมกันทำปฏิริยาซึ่งกันและกัน

โรบินสัน และ คูลเตอร์ (Robbins & Coulter. 1996 : 8) เสนอว่า การบริหารเป็น กระบวนการการทำงานกับบุคคลอื่น และผ่านบุคคลอื่นให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมที่ผู้เป็นหัวหน้าหรือผู้นำและกลุ่มบุคคลได้ร่วมกัน ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยองค์ประกอบอย่างน้อยสองประการ ได้แก่ ปัจจัยในการดำเนินกิจกรรมหรือปัจจัย การบริหารและกระบวนการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการบริหาร

**ทฤษฎีบริหารจัดการ : ทฤษฎีองค์การดั้งเดิม ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ และทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์**

ทฤษฎีบริหารจัดการ แยกตามพัฒนาการของการบริหารจัดการเป็น 3 กลุ่มทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีองค์การดั้งเดิม ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ และทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์

**ทฤษฎีองค์การดั้งเดิม (Classical Organizational Theory)** ได้เริ่มเมื่อตอนต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 การบริหารในยุคแรกแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือ การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และการจัดการทางการบริหาร (Administrative Management) การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ เน้นการจัดการงานและผู้ทำงาน ส่วนการจัดการทางการบริหาร เน้นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการจัดโครงสร้างขององค์กร

ทฤษฎีการจัดการทางวิทยาศาสตร์ เป็นการจัดการหรือการบริหารงานและผู้ทำงาน มีเฟอเดอริค วินสโลว์ เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ผู้เริ่มต้นคนสำคัญได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (The Father of Scientific Management)

ทฤษฎีการจัดการทางการบริหาร (Administrative Management) เป็นการจัดการทางการบริหารเน้นการจัดการทั่วทั้งองค์กร (Management of an Entire Organization) ผู้บุกเบิกสำคัญของทฤษฎีการจัดการทางการบริหารหรือทฤษฎีองค์การ (Organizational Theory) นี้ได้แก่ อองรี ฟาโยล, ลูเธอร์ กิวลิค และมกซ์ เวเบอร์ ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ 1) ทฤษฎีองค์การของฟาโยล เน้นการบังคับบัญชา การจัดสรรอำนาจหน้าที่ ระเบียบ ประสิทธิภาพ ความยุติธรรม และความ

มั่นคง และถือว่าการจัดการเป็นกระบวนการต่อเนื่องและต้องทำอยู่ตลอดเวลา 2) ทฤษฎีหน้าที่ การบริหารของกิวลิก (Gulick & Urwick. 1937 ; cited in Lunenuarg & Ornstein. 2000 : 6) กิวลิก เห็นว่าหน้าที่ของการจัดการมีอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การจัดอัตรากำลัง (Staffing) การชี้นำ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการจัดงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งเขียนเป็นคำย่อว่า POSDCORB 3) ทฤษฎีระบบราชการของเวเบอร์ มีแนวคิดที่ว่า ระบบราชการที่ดี (Well-run Bureaucracies) เป็นรูปแบบขององค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ข้าราชการ (Bureaucrats) เป็นผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะทางที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี มีเหตุผล ตัดเรื่องอารมณ์และส่วนตัวเหลือน้อยที่สุด ทำให้ บุคลากรในระบบราชการทำงานอย่างอิสระ โดยปราศจากแรงเสียดทานหรือมีความตึงเครียดน้อยที่สุด สามารถให้บริการแบบผู้เชี่ยวชาญ บนมาตรฐานเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีองค์กรแบบดั้งเดิมเน้นที่งานหรือภารกิจเป็นสำคัญ และให้ความสนใจแต่ละบุคคลหรือกลุ่มน้อย จุดบกพร่องเหล่านี้ทำให้เกิดทฤษฎีที่สองมาแก้ไข ได้แก่ ทฤษฎี มนุษยสัมพันธ์

#### ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory)

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์มีจุดเริ่มต้นมาจากผลงานวิจัยติดต่อกันหลายชิ้นของเมโยและคณะ งานวิจัยเหล่านี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อ “การศึกษาฮอธอร์น” (Hawthorne Studies) และเป็นผลงาน ที่มีอิทธิพลต่อทฤษฎีการบริหารอย่างมาก นอกจากนี้ยังมีอีกหลายทฤษฎี ในกลุ่มทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ดังเช่น ทฤษฎีพลวัตกลุ่มของเลวิน ทฤษฎีคนไขเป็นศูนย์กลางของโรเจอร์ ทฤษฎีสังคมมิติของโมเรโน ทฤษฎีกลุ่มย่อยของยอร์จ โฮมันส์

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ มีสมมติฐานซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ดังต่อไปนี้

1) ผู้ทำงานได้รับแรงจูงใจจากความต้องการด้านสังคมและด้านจิตวิทยา และสิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจอันได้แก่ การยอมรับนับถือ การเป็นเจ้าของและความปลอดภัย ซึ่งความต้องการนี้มีความสำคัญต่อการกำหนดขวัญในการทำงานและการผลิตของผู้ทำงานได้มากกว่าสภาพทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

2) ความคิดเห็น ความเชื่อ แรงจูงใจ สติปัญญา การตอบสนองต่อความไม่สบายใจ ค่านิยม และองค์ประกอบในทำนองนี้ของแต่ละบุคคลอาจมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในสภาพการทำงาน

3) บุคคลในองค์การทุกประเภทมักจะพัฒนาองค์การทางสังคมอรูปนัย (Informal Social Organization) ซึ่งทำงานไปตามองค์การรูปนัย (Formal Organization) และอาจช่วยส่งเสริมหรือขัดขวางการบริหารจัดการได้

4) ผู้ทำงานมีขวัญในการทำงานสูงขึ้น และทำงานหนักขึ้นภายใต้การบริหารจัดการแบบเกื้อหนุน (Supportive Management) นักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่าขวัญในการทำงานเพิ่มขึ้นทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วย

5) การสื่อสาร อำนาจ อิทธิพล อำนาจหน้าที่ การจูงใจ และการจัดแจง (Manipulation) มีความสัมพันธ์กันสำคัญยิ่งภายในองค์การ โดยเฉพาะระหว่างผู้บังคับบัญชา (Superior) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Sub – ordinate) ช่องการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพควรได้รับการพัฒนาขึ้นมาระหว่างระดับต่าง ๆ ในสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น มนุษยสัมพันธ์เน้นภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าภาวะผู้นำแบบอิตาเลียน

#### ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory)

นักพฤติกรรมศาสตร์ ได้พิจารณาว่าทั้งรูปแบบทางเหตุผลและเชิงเศรษฐกิจของนักทฤษฎีแบบเก่า และรูปแบบทางสังคมของนักมนุษยสัมพันธ์ที่ให้ภาพรวมของผู้ปฏิบัติในสถานที่ทำงานยังไม่สมบูรณ์นัก ดังนั้นทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์จึงเกิดขึ้น ซึ่งแบ่งได้เป็นสองส่วน คือ ทฤษฎีเกี่ยวกับแต่ละบุคคลกับองค์การ และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแต่ละบุคคลกับองค์การ ผู้บุกเบิกทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เกี่ยวกับเอกตบุคคลกับองค์การที่สำคัญคือ เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Barnard, 1938 ; cited in Lunenburg & Ormstein, 2000 : 10) บาร์นาร์ดใช้ประสบการณ์การเป็นผู้บริหารระดับสูง ผลงานเขียนด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยาขององค์การ จึงทำให้เกิดตำราอมตะ (Classic Textbook) ทางการบริหารจัดการเล่มหนึ่งในไม่กี่เล่มของโลก คือ หนังสือหน้าที่ของผู้บริหาร (The Functions of the Executive) แนวคิดสำคัญของบาร์นาร์ด คือ ระบบความร่วมมือ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะบูรณาการหลักการมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารแบบเก่าเข้าด้วยกันให้เป็นกรอบแนวคิดเดียวกัน

ส่วน เรนชิส ลิเคิร์ต (Likert, 1976) เป็นนักคิดอีกคนหนึ่งที่น่าสนใจหาวิธีให้เป้าหมายของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์การมาบรรจบกัน เขาได้พัฒนาทฤษฎีระบบบริหารสี่แบบ (Four Management Systems) ได้แก่ ระบบ 1 แบบเอาเปรียบและเผด็จการ (Exploitative Authoritative) ระบบ 2 แบบเมตตาและเผด็จการ (Benevolent Authoritative) ระบบ 3 แบบการให้คำปรึกษา (Consultative System) และระบบ 4 แบบกลุ่มการมีส่วนร่วม (Participative Group) แต่ละระบบมีลักษณะที่แสดงถึงบรรยากาศขององค์การซึ่งอาศัยมิติสำคัญ ๆ เกี่ยวกับประสิทธิภาพ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (Leadership) การจูงใจ (Motivation) การสื่อสาร (Communication) ปฏิสัมพันธ์หรืออิทธิพล (Interaction / Influence) การตัดสินใจ (Decision Making) การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) การควบคุม (Control) และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน (Performance Goals) (สุนทร โคตรบรรเทา, 2554 : 74 )

สรุปทฤษฎีบริหารจัดการ แยกตามพัฒนาการของการบริหารจัดการเป็น 3 กลุ่มทฤษฎี ได้แก่ทฤษฎีองค์การดั้งเดิม ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ และทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งทฤษฎีองค์การดั้งเดิมวิวัฒนาการมาจากแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์และการจัดการบริหารได้แก่กระบวนการบริหาร และหน้าที่ของการจัดการ ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงเหตุเชิงผล กล่าวคือ ทฤษฎีองค์การดั้งเดิมเน้นที่งานหรือภารกิจเป็นสำคัญเพื่อให้ได้ผลผลิตของผู้ทำงานมากที่สุด ขณะที่ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นจากการวิจัยทางสังคมศาสตร์มีองค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์และสังคม ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เป็นความพยายามประสานความไม่สอดคล้องกันของรูปแบบเชิงเหตุและผลของทฤษฎีองค์การดั้งเดิมกับรูปแบบมนุษยสัมพันธ์ทางสังคมของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์

มีการนำทฤษฎีการบริหารสู่การปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาโดยการเริ่มเขียนตำราการบริหารการศึกษาครั้งแรกในปี 1913 เป็นการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์และมีวิวัฒนาการตามทฤษฎีการบริหารเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

#### การบริหารสถานศึกษา

การนำทฤษฎีการบริหารสู่การปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษานั้นเป็นการใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะของการบริหาร ในการนำองค์การให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ องค์การจะต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านความรู้ความสามารถในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน โดยตรงและมาตรฐานวิชาชีพ ตลอดจนความประพฤติส่วนตัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบที่ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารประสบผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สมเดช สีแสง, 2543 : 29) สอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ (2553 : 44) ที่ได้กล่าวถึงการบริหารและการจัดการสถานศึกษาว่า ภารกิจหลักของโรงเรียนคือ การจัดการศึกษาและการบริหาร ซึ่งจะต้องใช้ทั้งกระบวนการและปัจจัยจึงจะบรรลุผลในกระบวนการจะต้องอาศัยทั้งผู้บริหาร โรงเรียนและครู ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีศักยภาพหลายด้านและมีความยืดหยุ่นเลือกใช้วิธีการบริหารหลากหลายตามบริบทโรงเรียนจึงจะนำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จมีคุณภาพตามต้องการ

#### การบริหารคุณภาพ

คุณภาพของการศึกษาเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกประเทศ เพราะคุณภาพการศึกษาจะนำไปสู่คุณภาพด้านเศรษฐกิจ และคุณภาพของประชาชนของประเทศ ปัจจุบันการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องบริหารจัดการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยมีการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่เสริมและผลักดันให้กระบวนการทำงานในทุกระดับ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันเป็นระบบ มุ่งหน้าไปในทิศทางที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการและวิธีการบริหารและการจัดการคุณภาพ (Quality Management) ที่เน้นการสร้างเชื่อมั่นให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า

ผู้เรียนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการบริหารและนำเสนอแบบการบริหารที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารการศึกษาหลายรูปแบบดังต่อไปนี้

#### **การบริหารงานแบบ POSDCORB**

กิวลิค และ ออวิก (Gulick and Urwick) นักทฤษฎีการบริหารองค์การชาวอเมริกัน ได้ร่วมกันนำแนวความคิดของฟาโยล์มาประยุกต์ใช้ในการจัดองค์กรทางราชการ ได้ขยายส่วนสำคัญพื้นฐานที่เรียกว่า The Elements of Management 5 ประการ ของฟาโยล์เป็นกิจกรรมทางการบริหาร 7 ประการคือ Planning- การวางแผน Organization - การจัดการองค์การ Staffing – การจัดคนเข้าทำงาน Directing – การควบคุมงาน Coordinating - การประสานงาน Reporting - การเสนอรายงาน Budgeting - การงบประมาณ กิจกรรมทั้ง 7 ประการนี้ รวมเรียกว่า “POSDCORB” เป็นงานหนึ่งของผู้บริหารในองค์กรราชการ โดยทั่วไป ซึ่งองค์กรทางการบริหารการศึกษาก็ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้กันอย่างแพร่หลาย (สุนทร โคตรบรรเทา. 2554 : 56)

**กระบวนการบริหารงานของสมาคมผู้บริหารการศึกษาสหรัฐอเมริกา (The American Association of School Administrators : AASA)**

สมาคมผู้บริหารการศึกษาสหรัฐอเมริกาได้ดัดแปลงแนวคิดลักษณะการบริหารแบบ “POSDCORB” เพื่อให้เหมาะสมกับการบริหารการศึกษาทัศนะ AASA ทั้ง 5 ชั้น ใช้อักษรย่อว่า PASCE ดังนี้ Planning - การวางแผนงาน Allocation - การจัดการทรัพยากรบริหาร Stimulating - การกระตุ้นบำรุงกำลัง Coordinating - การประสานงาน Evaluation - การประเมินผลงาน

#### **แนวคิดการวิเคราะห์สภาพโรงเรียน (SWOT)**

การวิเคราะห์สภาพโรงเรียนเพื่อการศึกษาแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยแนวโน้มการพัฒนาการศึกษาของความเป็นไปได้ในการพัฒนาตามเงื่อนไข ข้อจำกัด และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียน ได้แก่ นโยบายในการจัดการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด รูปแบบการบริหาร และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง การศึกษาความต้องการของชุมชนเป็นการสำรวจความต้องการขององค์กรชุมชนความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและความต้องการของชาวบ้านแนวทางในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน

#### **การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management)**

การบริหารคุณภาพองค์กร หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า TOM ได้นำแนวคิดของ จูรัน (Juran) ไปพัฒนา และเสนอให้มีการควบคุมคุณภาพนับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงชีวิตและกระบวนการทำงานใหม่ ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

### การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO) เป็นแนวทางการบริหารงานที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือผลงานเป็นหลัก การบริหารงานตามวัตถุประสงค์มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

- 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่บริหาร
- 2) เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ระหว่างฝ่ายอำนาจการและฝ่ายปฏิบัติการ
- 3) เน้นในการวัดผลและการควบคุม
- 4) ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมด้วย
- 5) ฝ่ายอำนาจการให้การสนับสนุนตั้งแต่เริ่มแรก

และการบริหารงานตามวัตถุประสงค์มีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานร่วมกัน
- 2) วางแผนการดำเนินงาน
- 3) กำหนดมาตรฐานของงานที่มุ่งหวัง
- 4) การตรวจสอบและกำกับติดตาม

### การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นความพยายามจงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือกันในการพัฒนางานด้วยความเต็มใจ เทคนิคที่สำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการทำงาน การมีคณะกรรมการคอยให้คำแนะนำ การใช้แนวคิดของหมุดเชื่อมโยง การติดต่อสื่อสารแบบเปิดประตู การระดมความคิด การฝึกอบรมแบบต่าง ๆ และการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (จันทรานี สงวนนาม, 2551 : 71)

### การบริหารแบบสมดุลย์ (Balanced Scorecard)

การบริหารแบบสมดุลย์ (Balanced Scorecard) คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กรและไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ เพราะภารกิจหลักของสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษาและการบริหาร ซึ่งจะต้องใช้ทั้งกระบวนการและปัจจัยจึงจะบรรลุผล (ธีระ รุณเจริญ, 2553 : 44) สถานศึกษาในฐานะระบบจึงน่าจะมีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีระบบ ซึ่งเป็นระบบการ



ทำงานในองค์กร ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีระบบเพื่อเป็นแนวคิดตั้งต้นในการวางกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

### ทฤษฎีระบบ

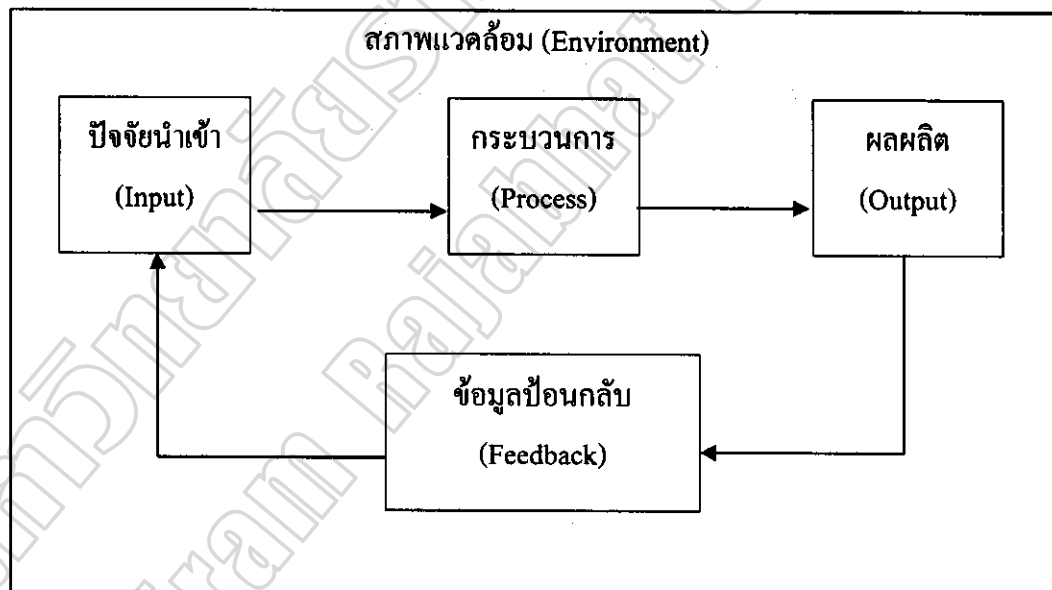
สาระสำคัญของทฤษฎีระบบที่เกี่ยวกับการทำงาน คือ ความเป็นหน่วยระบบ เป็นหน่วยทำงานภายในตัวเองหรือระบบทำงานในองค์กร ประกอบด้วยส่วนปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยพื้นฐาน (Input) ส่วนกระบวนการ (Process) และส่วนผลผลิต (Output) ภายในขอบเขตหรือปริบทหนึ่ง ๆ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในแต่ละส่วน จะประสานความสัมพันธ์เป็นระบบการทำงาน (เจเลียว นูริภักดี 2542 : 9 – 10) ภายในระบบจึงมีองค์ประกอบดังนี้ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ และองค์ประกอบแรกที่จะนำไปสู่การดำเนินงานของระบบ โดยรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันเป็นที่ต้องการของระบบนั้นด้วย ในระบบการศึกษาตัวป้อนเข้าไป ได้แก่ นักเรียน สภาพแวดล้อมของนักเรียน โรงเรียน สมุด ดินสอ และอื่น ๆ เป็นต้น กระบวนการ (Process) เป็นองค์ประกอบที่สองของระบบ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบ และในระบบการศึกษาได้แก่วิธีการสอนต่าง ๆ เป็นต้น ผลงาน (Output) หรือ ผลผลิต (Product) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบ ทั้ง 3 องค์ประกอบของทฤษฎีระบบ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขาดสิ่งใดไม่ได้ นอกจากนั้นทั้ง 3 องค์ประกอบยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การด้วย ในขณะที่ยังต้องดำเนินกิจกรรมนั้น สิ่งที่จะช่วยให้องค์การสามารถตรวจสอบว่ากิจกรรมต่าง ๆ นั้นบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ ไม่ มีส่วนใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง จึงต้องอาศัย ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุง ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) ดังที่สุนทร โคตรบรรเทา (2554 : 93) กล่าวว่าทฤษฎีระบบพื้นฐานขององค์การมี 5 ส่วนคือ ปัจจัยป้อน กระบวนการแปรรูป ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับและสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านมีความสอดคล้องกัน โดยเห็นว่าควรประกอบด้วย (Schaerbeck et al., 1990 : 22 ; Wilson. 1991 : 62)

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือทรัพยากร หรือสิ่งที่จำเป็น ที่ต้องนำเข้าสู่ระบบเพื่อก่อให้เกิดการทำงาน ทั้งนี้ ทรัพยากรของแต่ละระบบจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันขึ้นกับประเภทของระบบสำหรับระบบสถานศึกษา ปัจจัยนำเข้าอาจ ประกอบด้วย นักเรียน หลักสูตร วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร ฯลฯ
2. กระบวนการ (Process) หมายถึง การแปรสภาพปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรให้เปลี่ยนเป็นผลผลิต ทั้งนี้ กระบวนการจะมีลักษณะใดขึ้นกับประเภทของระบบเช่นกัน โดยกระบวนการของระบบสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการเรียน เป็นต้น

3. ผลผลิตหรือผลลัพธ์ (Output) คือ สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของระบบ โดยผลผลิตของระบบสถานศึกษา ได้แก่ ผู้เรียนที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ตามหลักสูตร และความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากร เป็นต้น

4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนที่ส่งผลต่อระบบ โดยสามารถใช้เป็นกลไกในการควบคุมการทำงานของระบบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อมูลป้อนกลับจะชี้ให้เห็นถึงข้อดีและข้อบกพร่องของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต และนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพได้ สำหรับข้อมูลป้อนกลับของระบบสถานศึกษา เช่น ผลการเรียนของนักเรียน และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น

5. สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพที่อยู่แวดล้อมระบบ โดยสภาพแวดล้อมของระบบสถานศึกษา เช่น ที่ตั้ง บรรยากาศองค์การ ชุมชน และผู้ปกครอง เป็นต้น องค์ประกอบทั้ง 5 ของระบบ สามารถแสดงในภาพประกอบ 2.1 ดังนี้

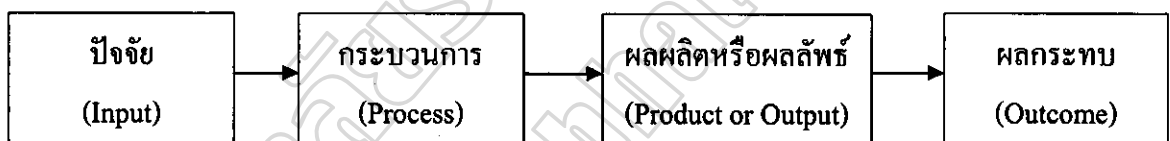


ภาพประกอบ 2.1 องค์ประกอบของระบบ “Management System : Conceptual Consideration,”

ที่มา : (p. 22), by Schearbeck, P.P., et al., 1990, Boston, UA: Richard. D Irwin.

ส่วนจันทราณี สงวนนาม (2545) ได้สรุปจากหลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบว่า ระบบประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (จันทราณี สงวนนาม, 2545 : 86-87)

1. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารต่างๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร
2. กระบวนการ คือการนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผลผลิต หรือผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
4. ผลกระทบ เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้ เขียนเป็นรูปแบบ ได้ดังภาพประกอบ 2.3



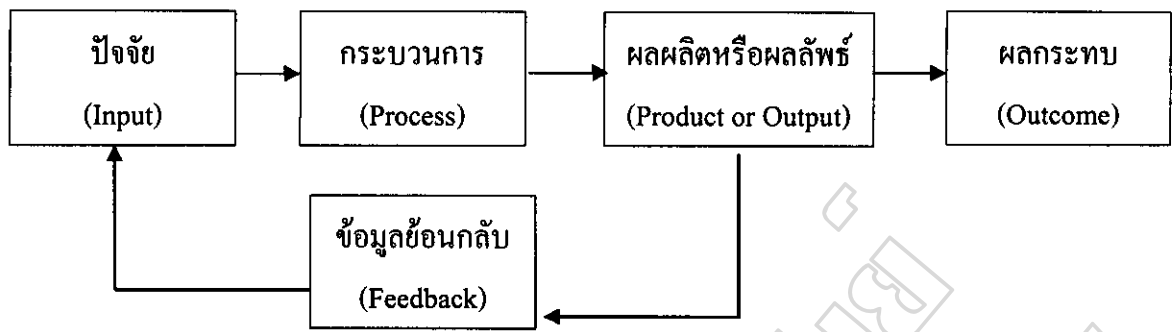
ภาพประกอบ 2.2 องค์ประกอบของวิธีระบบ

ที่มา : จันทราณี สงวนนาม ( 2545 : 87)

### รูปแบบของการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis Model)

การนำเอาทฤษฎีระบบหรือวิธีระบบมาใช้ในการบริหารองค์กร หากนำมาใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสม ระบบก็จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากนำมาใช้ไม่ถูกต้อง หรือองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบไม่สัมพันธ์กันก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ ดังนั้นการนำเอาทฤษฎีระบบมาใช้ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบที่เรียกว่า System Analysis ควบคู่ไปด้วย

การวิเคราะห์ระบบจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า หากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหานั้นจะเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือไม่ อย่างไร ข้อมูลย้อนกลับ จะช่วยให้ทราบถึงประเภทของปัญหา จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไขหรือปรับปรุงได้มากขึ้น การแก้ไขปรับปรุงก็จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบมิใช่แก้ไขเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น (จันทราณี สงวนนาม . 2545 : 87-89) ดังภาพประกอบ 2.3



ภาพประกอบ 2.3 รูปแบบองค์ประกอบของวิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบ  
ที่มา : จันทรานี สงวนนาม (2545 : 88 )

การวิเคราะห์ระบบเป็นส่วนหนึ่งของวิธีระบบ ที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยมุ่งวิเคราะห์ปัญหา และเป็นกระบวนการประเมินวิธีระบบ เป็นขั้นแรกของการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อให้มีระบบการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ เพราะพัฒนาการคือการปรับปรุง เพื่อให้สภาพที่มีปัญหาอยู่หมดไป หรือเหลือน้อยลงตามศักยภาพของทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่ ให้เกิดความสมดุลของโครงสร้างและองค์ประกอบต่างๆ ในระบบ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบ

#### การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องรูปแบบการบริหารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบการวิจัยดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 องค์ประกอบรูปแบบการบริหารจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง/ผู้วิจัย/ปี	องค์ประกอบรูปแบบการบริหาร	ทฤษฎีอ้างอิง
1.	รูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ สุวิทย์ มุกดาภิรมณ์ (2552)	8 องค์ประกอบ 1) วัตถุประสงค์ของเขตพื้นที่การศึกษา 2) การจัดแบ่งงานและความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง 3) การบังคับบัญชา 4) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 5) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ 6) การมีส่วนร่วมและแรงจูงใจ 7) ระบบที่มีประสานสัมพันธ์ต่อกัน 8) ระบบที่มีการเปลี่ยนแปลง	เกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PublicSector Management Quality Award : PMQ)

ตาราง 2.1 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง/ผู้วิจัย/ปี	องค์ประกอบรูปแบบการบริหาร	ทฤษฎีอ้างอิง
2.	รูปแบบการบริหารจัดการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด คณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน สาโรจน์ แก้วอรุณ (2552)	8 องค์ประกอบ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) การคิดอย่างเป็นระบบ 5) การกระจายอำนาจ 6) การจัดการความรู้ 7) วัฒนธรรม สนับสนุนการเรียนรู้ 8) เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร	การบริหารจัดการ แบบ POLCER Planning Organizing Leading Controlling Evaluation Reporting
3.	รูปแบบการบริหารจัดการ เครือข่ายพหุภาคีเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จันทน์ แจ่มจันทวงศ์ (2552)	3. องค์ประกอบ ด้านปัจจัยนำเข้า - บุคลากรหลัก / ระบบหลัก ด้านกระบวนการ – ชั้นเตรียมการ / ชั้นพัฒนาบุคลากร / ชั้นวางแผนการ ดำเนินการ / ชั้นปฏิบัติตามแผน / ชั้นติดตามและการประเมินผล ด้านผลผลิต - โรงเรียนมีคุณภาพ / ผู้บริหารมีทักษะในการบริหาร จัดการ / ครูมีความรู้ความสามารถ / นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์และมีลักษณะ พึงประสงค์ / ผู้ปกครอง ชุมชน เข้าใจให้ความร่วมมือ / ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียพึงพอใจให้การสนับสนุน	การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน เป้าหมายปฏิรูป การศึกษา ทฤษฎีระบบ
4.	รูปแบบการบริหารจัดการ แบบมีส่วนร่วมเพื่อความเป็น เลิศด้านการลดขั้นตอนการ ปฏิบัติงานการคลัง ของ องค์การบริหารส่วนตำบล นานกกก อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์ ธัญวรัตน์ กงนุ่น (2552)	3 องค์ประกอบ การจัดทำแผนภูมิ ขั้นตอนและกำหนดระยะเวลา ดำเนินการการจัดตั้งหรือสนับสนุน ศูนย์บริการร่วม การมอบอำนาจตัดสินใจ	เกณฑ์การประเมิน ก.พ.ร.

ตาราง 2.1 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง/ผู้วิจัย/ปี	องค์ประกอบรูปแบบการบริหาร	ทฤษฎีอ้างอิง
5.	รูปแบบการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์กีฬาป็นหน้าผา เพื่อการท่องเที่ยวเชิงนิเวศใน ประเทศไทย ภาคภูมิ รัตนโรจนากุล (2554)	การบริหารจัดการแบ่งเป็น 1. โครงสร้างพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน 2. การจัดกิจกรรมที่ยั่งยืน 3. การส่งเสริมมาตรฐานกีฬา 4. การจัดกิจกรรมส่งเสริม เอกลักษณ์กีฬาป็นหน้าผาเฉพาะถิ่น 5. กีฬาป็นหน้าผาเชิงนิเวศเพื่อ ส่งเสริมวัฒนธรรม 6. กีฬาป็นหน้า ผาส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อการ แข่งขัน	Functions of Management ของ Bridges and Roquemore (2001) Management Resources ( Man, Money, Money, Material, and Management)
6.	รูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนเอกชนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานใน ประเทศไทย นิเวศน์ อุดมรัตน์ (2548)	8 องค์ประกอบ- คุณลักษณะของ ผู้บริหารสถานศึกษา- ด้าน โครงสร้างการบริหาร- ด้านการ บริหารงานบุคคล- ด้านการพัฒนา หลักสูตร- ด้านการบริหารกิจการ นักเรียน- ด้านการมีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษา- ด้านการจัดทำระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการ บริหารและจัดการเรียนการสอน- ด้านการบริหารการเงินและ ทรัพย์สิน	เกณฑ์การประเมิน ของคณะกรรมการ พัฒนาเกณฑ์ มาตรฐานการ ประเมินการศึกษา ( The Joint Committee on standards for Educational Evaluation)

ตาราง 2.1 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง/ผู้วิจัย/ปี	องค์ประกอบรูปแบบการบริหาร	ทฤษฎีอ้างอิง
7.	รูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้ของสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียน บ้านสมชัย จังหวัดลำปาง ทิมแก้ว ธรรมรักษ์สกุล (2551)	5 องค์ประกอบหลัก – โครงสร้าง ระบบการบริหารและกลุ่มงาน - ผู้นำ : เป็นผู้ประสานทีมงานและที่ ปรึกษาการจัดการเรียนรู้ - หลักการ จัดองค์การและบริหาร - ใช้การ จัดการความรู้ในกระบวนการ 7 ขั้นตอน ( การบ่งชี้ความรู้ การสร้าง และแสวงหาความรู้ การจัดการ เรียนรู้ให้เป็นระบบ การประมวล และกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึง ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และ การเรียนรู้ )	Learning to fly ของ โนนาคะและ ทาเคอุชิ
8.	การพัฒนา รูปแบบการบริหาร จัดการของสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์และบูรณาการ การศึกษาที่ 1-12 และ กรุงเทพมหานคร สมบูรณ์ พุเต็มวงศ์ (2552)	4. องค์ประกอบ 1) สถานะขององค์กร 2) โครงสร้าง การบริหารงานภายในองค์กร 3) บทบาทหน้าที่ขององค์กร และ 4) การบริหารจัดการองค์กร	การบริหารจัดการ แบบสมดุลย์ (Balanced Scorecard) Robert Caplan และ David Norton
9.	การนำเสนอรูปแบบการ บริหารจัดการแบบ ชิก ชิกม่า ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ศุภชัย สุวรรณกนิษฐ์ (2548)	3 องค์ประกอบ 1) แนวคิดและ หลักการของแบบ ชิก ชิกม่า 2) โครงสร้างบริหารจัดการ และ 3) ขั้นตอนการนำไปใช้	แนวคิดและหลักการ แบบ ชิก ชิกม่า

ตาราง 2.1 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง/ผู้วิจัย/ปี	องค์ประกอบรูปแบบการบริหาร	ทฤษฎีอ้างอิง
10.	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น : พหุกรณีศึกษา กุหลาบ ปุริสาร (2547)	4 องค์ประกอบ 1) หลักคุณภาพ 2) หลักการกระจายอำนาจ 3) หลักการจัดการตนเอง และ4) หลักการริเริ่มสร้างสรรค์ ทรัพยากรมนุษย์	School - based Management
11.	รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ลัดดา ศิลาน้อย และคณะ (2551)	5 รูปแบบ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) การใช้ชุดการเรียนรู้ 3) การฝึกอบรมโดยการจัดตั้งกลุ่ม เครือข่าย 4) การเรียนผ่านบทเรียน ออนไลน์ และ5) การนำผลการ ฝึกอบรมมาใช้ในการเทียบโอนเพื่อ ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท	กระบวนการทัศน์และ รูปแบบการพัฒนา ครูของ Ubben (2001)
12.	การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการรายวิชาระบบ e-Learning ตามแนวการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก ระดับอุดมศึกษา จตุรงค์ เกาหะเพ็ญแสง (2550)	5. องค์ประกอบ 1) Input ปัจจัย นำเข้า 2) Process กระบวนการ เรียนการสอน 3) Control การ ควบคุมกระบวนการเรียนรู้โดยใช้ ปัญหาเป็นหลัก 4) Output การประเมินผล และ5) Feedback ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุง	แนวคิดในการเพิ่ม ประสิทธิภาพของ การเรียนรู้โดยใช้ เทคโนโลยี ของ สงบ ลักษณะ 2545 และทฤษฎีระบบ



ตาราง 2.1 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง/ผู้วิจัย/ปี	องค์ประกอบรูปแบบการบริหาร	ทฤษฎีอ้างอิง
13.	การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ธีระพล เพ็ญจันทร์ (2552)	13 ด้าน 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 3) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ 4) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง 6) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 8) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 9) ด้านคุณภาพวิชาการ 10) ด้านการพัฒนาบุคลากร 11) ด้านลักษณะสำคัญขององค์กร 12) ด้านระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 13) ด้านประสิทธิผลตามตัวชี้วัดรูปแบบการบริหารจัดการ 3 ด้าน	1. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2. การบริหารจัดการแบบสมดุล (Balanced Scorecard) Robert Caplan และ David Norton
14.	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น กิตติพงษ์ วงษ์วิจิตร และคณะ (2544)	1) เงินเดือนและผลประโยชน์ 2) การประเมินบุคลากรเพื่อเป็นพนักงาน 3) องค์กรสนับสนุนและพัฒนามหาวิทยาลัย	Flat Organization Decentralized Organization Performance-based Organization

ตาราง 2.1 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง/ผู้วิจัย/ปี	องค์ประกอบรูปแบบการบริหาร	ทฤษฎีอ้างอิง
15.	การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการชุมชนสู่ความพอเพียงและยั่งยืนของชุมชนบ้านป่าบง ตำบลตะเบา อำเภอมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ อมลัญญ์ นัทรตระกูล (2553)	รูปแบบแบ่งเป็น 4 ด้าน 1) การรู้จักสามัคคี 2) การออมทรัพย์และบริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการและสามารถตรวจสอบได้ 3) การอนุรักษ์และใช้ทรัพยากรธรรมชาติและทรัพย์สินของชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การดำรงชีวิตตามเศรษฐกิจพอเพียงในทุกครัวเรือน	เศรษฐกิจพอเพียง
16.	การบริหารจัดการศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) : กรณีศึกษาโรงเรียนเมืองคง สพม. 31 ศศิพร รินทะ (2554)	1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) และ 7) ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน (Performance Results)	เกณฑ์คุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพ

ตาราง 2.1 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง/ผู้วิจัย/ปี	องค์ประกอบรูปแบบการบริหาร	ทฤษฎีอ้างอิง
17.	รูปแบบการบริหารสถาบัน เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา เพชรสุดา ภูมิพันธ์ (2549)	รูปแบบแบ่งเป็น 6 ด้าน 1) ด้านการสอน 2) ด้านการวิจัย 3) ด้านการบริการทางวิชาการแก่ สังคม 4) ด้านการปรับปรุงและ ถ่ายทอดเทคโนโลยี 5) ด้านการ ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และ 6) ด้านการผลิตครูและส่งเสริม วิทยฐานะ	วัตถุประสงค์ของ พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
18.	รูปแบบการบริหารจัดการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พินสุดา สิริธรงค์ศรี สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2557)	รูปแบบประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วิธีการ สาระของรูปแบบ ขนาดของสถานศึกษาที่เหมาะสม กับรูปแบบ ข้อดี ข้อจำกัด และ เงื่อนไข	แนวทางการกระจาย อำนาจสู่สถานศึกษา ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไข เพิ่มเติม พ.ศ. 2545 เสนอ รูปแบบเป็น Semantic Model

ตาราง 2.1 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อเรื่อง/ผู้วิจัย/ปี	องค์ประกอบรูปแบบการบริหาร	ทฤษฎีอ้างอิง
19.	ข้อเสนอเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั่วประเทศ เนียมหัตถิ (2553)	มี 3 องค์ประกอบ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 6 ด้าน - โครงสร้าง - บุคลากร - เทคโนโลยี - หลักสูตร - งบประมาณ - ภาวะผู้นำ 2) กระบวนการ (Process) มี 4 ด้าน - รองรับการกระจายอำนาจ - กิจกรรมการเรียนการสอน - บรรยากาศสถานศึกษา - ประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 3) ผลลัพธ์ (Output) มี 3 ด้าน - คุณภาพการศึกษา - คุณภาพนักเรียน - ความพึงพอใจ	ทฤษฎีระบบ

จากตาราง 2.1 ผลการศึกษา วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการหลากหลายรูปแบบจากเอกสาร พบว่าทฤษฎีอ้างอิงที่กล่าวถึงมากที่สุดในงานรูปแบบการบริหารที่ผู้วิจัยศึกษาคือทฤษฎีระบบ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำทฤษฎีระบบมาเป็นแนวทางเบื้องต้นในการออกแบบการวิจัยร่วมกับการศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีเรื่องการเสริมพลังอำนาจและการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลต่อไป

### แนวคิดทฤษฎีการสร้างเสริมพลังอำนาจ

#### ความหมายและความสำคัญ

การสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) มีความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งประศาสน์ ปรีชม (2548 : 17) ได้วิเคราะห์ความหมายมีประเด็นที่สำคัญคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการทำงานเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสิทธิภาพการทำงาน ความมุ่งมั่น ความไว้วางใจกันของครูและบุคลากรที่ต้องอาศัยขอบเขตอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีต่อการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้บริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศเทคโนโลยี ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระตุ้นส่งเสริมสนับสนุน เอื้อประโยชน์ มีกระบวนการทำงานที่เปิดโอกาสให้ครู

และผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนได้มีส่วนร่วม มีการทำงานอย่างอิสระตามบทบาทหน้าที่ ได้แสดงภาวะผู้นำ มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบการทำงาน การดำเนินงานเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานต้องกระตุ้นให้ครูเกิดพลังอำนาจที่เป็นพลังความสามารถทางการคิด ทางการทำงานในด้านต่าง ๆ ที่เป็นคุณประโยชน์และแสดงผลลัพธ์ของพลังอำนาจให้ปรากฏเป็นรูปธรรม

และสมจิต สงสาร (2552 : 11 ) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารทุกระดับ เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดบุคคลหรือคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เชื่อว่าบุคคลย่อมมีศักยภาพในตนเอง กระบวนการที่ใช้ในการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติร่วมมือกันในการยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติ ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ รู้จักเลือกใช้ทรัพยากรและแหล่งประโยชน์ เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จโดยมุ่งพัฒนาคนในองค์กร ในการดึงศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจากผู้บริหารแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ด้วยตนเอง มีความไว้วางใจผู้บริหารและองค์กร รวมทั้งมีความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนซิมเมอร์แมน (Zimmerman . 2000 : 50-53) อธิบายความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็น 3 ประเด็น คือ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องโดยพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและทีมงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ครอบคลุมขอบข่ายและสภาพการทำงานทั้งหมดขององค์กร 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งพิจารณาได้จากการพัฒนาตนเองจนมีความรู้สึกมีความเชื่อมั่นและรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจ และ 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลผลิตของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของบุคคลและทีมงานในองค์กรซึ่งถ้าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วย่อมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานทั้งในระดับบุคคลและทีมงานเพิ่มขึ้นส่งผลให้ผลผลิตจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น

นอกจากนั้นการศึกษาทัศนะของนักการศึกษาของไทยพบว่าได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ดังนี้ สมชาย บุญศิริเกตุช (2545 : 19) ให้ความหมายของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู หมายถึง วิธีที่ครูประพฤติปฏิบัติในการทำงาน

ตามบทบาท ภาระ หน้าที่ แล้วช่วยเสริมสร้างให้ครูเพิ่มพูน พัฒนาพลังอำนาจการทำงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งวิธีการดังกล่าว ได้แก่ การทำงานอย่างอิสระ การมีส่วนร่วมในการทำงาน การประเมินตนเอง และพร้อมรับการตรวจสอบ เป็นต้น ส่วนประวัติ เฮอร์วอร์ธ (2548 : 60) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียนในการตั้งเป้าหมาย กำหนดยุทธศาสตร์ และวางแผนในลักษณะบูรณาการเชื่อมโยงกับการปฏิบัติ คุณลักษณะ เจตคติ และความสามารถของครูแต่ละบุคคลให้เข้ากับกลุ่มหรือทีมงาน และให้สอดคล้องกับบริบทหรือสภาพการณ์ของโรงเรียนเพื่อให้ครูเกิดความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน มีความผูกพันกับโรงเรียน และลงมือปฏิบัติงานตามพันธะภาระรับผิดชอบจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลลัพธ์ของงานอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามเป้าหมายในระดับที่โรงเรียนต้องการ และ สมจิต สงสาร (2552 : 20) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิภาพของครูว่าเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการ ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานจากผู้บริหารจนทำให้ครูมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกพอใจในงาน มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร และมีการร่วมกันทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ในด้านความพึงพอใจในงาน การทำงานเป็นทีม และความผูกพันต่อองค์กร

สรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูมีความหมายที่ครอบคลุมทั้งในมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ กล่าวคือ เป็นกระบวนการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูเห็นคุณค่าของเป้าหมายการทำงานก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าสามารถทำงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยครูมีอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีผลต่อครูทั้งในด้านจิตใจและศักยภาพการทำงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

#### **แนวคิดและหลักการการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน**

การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากร คือ การพัฒนาพลังอำนาจที่มีอยู่แล้วในตัวบุคลากร ในระดับหนึ่งให้เพิ่มมากขึ้นหรือทำให้บุคลากรค้นพบพลังอำนาจที่ตนมีและใช้ประโยชน์ในการทำงานให้เต็มศักยภาพให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างเสริมอำนาจให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ ใช้เหตุผลควบคุมตนเอง มีความรักความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ขอมอบในพลังอำนาจของบุคคลอื่น ร่วมกันทำงานเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จและร่วมกันรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำ จากระบบความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงานและกลไกการจูงใจต่าง ๆ ที่ระบบบริหารจัดการดำเนินการปฏิบัติในองค์กร จะทำให้เกิดการเสริมสร้างและส่งผ่านพลังอำนาจการทำงานระหว่างบุคลากรเพิ่มชิ้นการสร้างเสริมอำนาจการกระตุ้นให้

บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน เพราะต้องตัดสินใจและมีความรับผิดชอบมากขึ้น บุคลากรต้องทำหน้าที่เป็นได้ทั้งโค้ชที่ให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นผู้ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก เป็นตัวแทนในการเจรจา ประนีประนอมบุคลากรต้องตื่นตัวปรับปรุงตนเองตลอดเวลา เข้าใจสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม รู้บทบาทหน้าที่ ตระหนักในความสำคัญของตนในฐานะเป็นพลังขับเคลื่อนขององค์กร มีผู้เสนอหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานไว้หลายท่านที่สำคัญมีดังนี้

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni. 1991 : 136 – 137) ให้หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานไว้ดังนี้

1. ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้อิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา
2. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่
3. ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินการต่อไปได้

เซอร์จิโอวานนิได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่า การที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำการใด ๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึก ด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่กระทำต้องมีผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับได้ การมีอิสระไม่ใช่ปล่อยให้ทำอิสระตามใจชอบ แต่ให้บุคคลกระทำได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบ สำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่น สิ่งอื่นรอบด้าน

ฮาร์เวย์และโดรเลท (Harvey & Drolet. 1994 : 127) ให้หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานไว้ดังนี้

1. ให้บุคลากรทำงานสำคัญ
2. ให้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจงานที่ทำ
3. สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลา และสิ่งอำนวยความสะดวก
4. ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม
5. สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง
6. เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน
7. สนับสนุนให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม
8. สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน

บลาสและบลาส (Blase & Blasé. 1994 : 52 – 55) ให้หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานไว้ ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายงาน

2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน
3. สร้างความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วมในการบริหาร
4. ให้ทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมั่นใจ
5. ให้โอกาสบุคลากรในการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
6. สร้างความยึดหยุ่นเป็นกันเองในการทำงาน
7. เสริมสร้างความสมัครใจในการมีส่วนร่วม
8. สร้างความเชื่อไว้วางใจซึ่งกันและกัน
9. รักษาความสัตย์ซื่อ เที่ยงธรรม ไม่ติดอยู่กับอำนาจ
10. ส่งเสริมคุณธรรมน้ำใจ ความเสียสละของทีมงาน
11. ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ เมื่อบุคลากรเผชิญปัญหาอุปสรรค
12. สนับสนุนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
13. ให้บุคลากรกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทายต่อสถานภาพความสามารถ

#### กระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครู

บลาส และ บลาส (Blass & Blass. 1994 : 1) ได้เสนอกระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครูโดยตรงประกอบด้วย

1. การให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานสถานศึกษา
2. การให้มีความเชื่อถือในความรู้ ความสามารถ ความเป็นมืออาชีพของครู
3. การจัด โครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานของครู
4. การสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานของครูให้เพียงพอ
5. การสร้างบุคลิกภาพที่เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างเสริมพลังอำนาจการทำงาน  
ของครู
6. การสร้างกำลังใจให้ครูใช้ความเพียรฟันฝ่าอุปสรรคการทำงาน
7. การยอมรับในคุณค่าผลการทำงานของครู
8. การฝึกอบรมให้ครูมีทักษะความสามารถในการแก้ปัญหา
9. การส่งเสริมภาวะผู้นำของครู
10. การสนับสนุนให้ครูมีอิสระและใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

เดย์ (Day. 1999 : 85) ได้นำกระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครูตามแนวทางของนักการศึกษาหลายคนมากกล่าวถึงประกอบด้วย

1. การสร้างความไว้วางใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์และสร้างความเสมอภาคในการทำงานของครู



2. การปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน ให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงาน
3. การให้ครูแสดงศักยภาพความสามารถทั้งในทางความคิดและการกระทำ
4. การให้ครูมีอิสระในการควบคุมการทำงานของตนเอง
5. การให้ครูสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
6. การยอมรับยกย่องชมเชย ให้รางวัลในผลงานความสำเร็จ
7. การให้โอกาสพัฒนาการทำงานร่วมกัน ให้เวลา วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูล คำแนะนำ ในการแก้ปัญหาและพัฒนางานของครู

อวาลอส (Avalos. 1997 : 77 – 81) เสนอกระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครู ประกอบด้วย

1. สร้างความตระหนักสำนึกในหน้าที่ครู ที่มีความสำคัญต่อการสร้างกำลังของครู กำหนดอำนาจหน้าที่ที่มีผลเสริมสร้างคุณภาพการสอน การทำงานของครู ให้ครูได้ทำหน้าที่ สอดคล้องกับความรู้ ที่จะสร้างงานที่มีคุณภาพ
2. ใช้การฝึกอบรมเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในด้านต่าง ๆ ที่เป็น ประโยชน์ในการทำงาน
3. สร้างความร่วมมือระหว่างเพื่อนครู และระหว่างครูกับผู้บริหาร ในการแก้ปัญหา และพัฒนาการทำงาน
4. สร้างภาพและบรรยากาศของที่ทำงานให้เป็นสัดส่วนให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดี มีความสะดวก ปลอดภัยในการทำงาน

แคนโพน (Kanpol. 1999 : 52) มีกระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครูตาม แนวทางของแคนโพนเอง ประกอบด้วย

1. การให้ครูมีอำนาจหน้าที่ มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. การให้ครูมีอิสระ ควบคุมงานในหน้าที่ของตนเองในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
3. การให้ความรู้เกี่ยวกับ เพศ เชื้อชาติ ชนชั้น วัฒนธรรม เพื่อให้ครูปรับปรุง หลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียน
4. การให้ครูมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น สะท้อนภาพความเป็นจริงในการทำงาน
5. การให้ครูประเมินผลงานของตนเอง

เทรซี่ (Tracy. 1990 : 163) ได้นำเสนอ 10 ขั้นตอนของการสร้างเสริมอำนาจไว้ดังนี้

1. ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ (Clearly Define Responsibilities) ของ ผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร

2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegate Authority) ให้แก่ผู้บริหารตามขอบข่ายการทำงานของเขา
3. กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Set Standard of Excellence) องค์กรต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสามารถและความสนใจ
5. ให้ความรู้และสารสนเทศ (Provide Knowledge and Information) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และเกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างถูกต้องชัดเจน
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Give Feedback) ในการทำงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อเป็นการประเมินผลงาน
7. ให้การยอมรับ (Recognition) ผู้บริหารต้องให้การยอมรับและยกย่องเมื่อผู้ปฏิบัติงาน ทำงานได้สำเร็จ
8. ให้ความไว้วางใจ (Trust) ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องให้ความไว้วางใจโดยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ
9. ขอมรับข้อผิดพลาด (Permission to fail) ในการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานไปทำ ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะขอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ และร่วมกันแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว
10. ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน (Treat them with dignity and respect)

สรุปได้ว่ากระบวนการการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นกระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เต็มกำลังความสามารถบนพื้นฐานของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และบนพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยช่วยให้บุคคลเปลี่ยนโลกทัศน์เกี่ยวกับการมองเห็นตนเองและสังคมอย่างสร้างสรรค์ คือ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ และสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนให้ดีขึ้นเพื่อเกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคม

### **ทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจ**

การเสริมสร้างพลังอำนาจมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรของ แคนเตอร์ (Kanter's Theory of Organization Empowerment) ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นจากแนวคิดภาวะไร้พลังอำนาจ (Powerlessness) ของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะต้องปฏิบัติงานในลักษณะที่ต้องทำเป็นประจำ ซ้ำซาก มองเห็นเป็นรูปธรรม

ได้น้อย เป็นงานที่ไม่มีความสำคัญต่อองค์กร ทำให้ขาดแรงจูงใจและขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งตามแนวคิดของแคนเตอร์ (Kanter. 1993) นั้นการที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวหน้าไปในทิศทางของการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ จะต้องขจัดความรู้สึกไร้พลังอำนาจ สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และลดการควบคุมที่เข้มงวดเสียก่อน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องเริ่มจากผู้บริหารขององค์กรที่เป็นผู้ริเริ่มปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรอย่างจริงจัง แคนเตอร์ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยเสนอแนวคิดว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นข้อกำหนดเชิงโครงสร้างที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์กร ทักษะของบุคคล และเกิดประสิทธิภาพในงาน ซึ่งถูกหล่อหลอมขึ้นจากการที่บุคคลได้รับตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้มีพลังอำนาจที่จะได้รับโอกาส ข้อมูลข่าวสาร แหล่งสนับสนุน แหล่งประโยชน์ ที่จะทำให้ทัศนคติเปลี่ยนไป แคนเตอร์ถือว่าพลังอำนาจเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่เป็นตัววัดตัดสินลักษณะพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลในองค์กร บุคคลที่มีพลังอำนาจอย่างเพียงพอจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ให้พลังอำนาจแก่บุคคลอื่นรอบ ๆ ตัว และสร้างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นในองค์กร พลังอำนาจจะสะสมให้เพิ่มขึ้นได้จากการเข้าถึงกิจกรรมของงานนั้น ๆ และองค์กรสามารถเป็นแหล่งของพลังอำนาจได้

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจสูงถ่ายเทพลังอำนาจ โดยการให้โอกาส ให้ข้อมูลข่าวสาร ให้การสนับสนุน และให้ทรัพยากรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้รับพลังอำนาจมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น สามารถใช้ปัญญาในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง และการเสริมพลังอำนาจเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคคล อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่พลังของทีมงาน และประสิทธิผลขององค์กร

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) มาสโลว์ชี้ให้เห็นว่า บุคคลมีความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต (Survival Needs) ต้องการปัจจัยทางกายภาพ อาหาร ที่อยู่อาศัย ต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ในชีวิต ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน ต้องการความรักและการยอมรับจากผู้อื่น (Love and Belonging Needs) จากบุคคลในครอบครัว และเพื่อนร่วมงาน ต้องการฐานะทางสังคม และเกียรติศักดิ์ศรี (Extreme of status needs) มีสถานภาพ มีความสำคัญในองค์กร ได้ทำงานที่มีคุณค่าต่อส่วนรวม ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (Needs for Self-Actualization) ต้องการพัฒนาจิตใจ ต้องการค้นพบและพัฒนาศักยภาพความสามารถและปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของชีวิต (สุคา ทัพสุวรรณ. 2541 : 32 – 33) ความต้องการของบุคคลเป็นกลไกสำคัญกระตุ้นการสร้างเสริมพลังอำนาจการทำงาน

ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) ทฤษฎีการกำหนดตนเองมีความเชื่อพื้นฐานว่าบุคคลมีความต้องการใน 3 สิ่ง (Borich & Tombari. 1995 : 242) ได้แก่

1) บุคคลต้องการมีความสามารถ (Competence Needs) จึงต้องการเรียนรู้ฝึกฝนทักษะที่นำไปสู่จุดหมาย 2) บุคคลต้องการมีสัมพันธ์ไมตรี (Relationship Needs) ที่นำไปสู่ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความเป็นมิตรที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง 3) บุคคลต้องการความเป็นอิสระ (Autonomy Needs) ในการริเริ่มการประดิษฐ์สิ่งใหม่ ในการควบคุมการกระทำต่าง ๆ ของตนเอง ทฤษฎีการกำหนดตนเองจึงให้ความสำคัญ และกล่าวถึงบุคคลว่ามีความสามารถในการคิดตัดสินใจ กำหนดแบบแผนการกระทำของตนเอง สามารถเห็นแจ้งเข้าใจสภาพการณ์ที่ตนจะสร้างสรรค์และใช้ทรัพยากร การทำงานที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะรับผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าในลักษณะใด แนวทางปฏิบัติของทฤษฎี เน้นให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงออกซึ่งศักยภาพ ความสามารถ สามารถสร้างทางเลือก และมีสิทธิเลือกทางปฏิบัติของตนเองด้วยความตระหนักในหน้าที่และสภาวะการณ์แวดล้อม การกำหนดตนเองต้องอาศัยความสามารถของบุคคลในหลาย ๆ ด้าน มาประกอบกัน เช่น สามารถคิดวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมายความต้องการและวางแผนปฏิบัติ สามารถวิเคราะห์จำแนกทรัพยากรเพื่อการประยุกต์ใช้เหตุผลในการเลือกทางเลือกเพื่อทางปฏิบัติ การประเมินการปฏิบัติ สามารถสร้างจังหวะโอกาสสู่เป้าหมายและมั่นคงต่อการก้าวไปสู่เป้าหมาย (Fetterman, 1998 : 8) การกำหนดตนเอง เป็นการสร้างเสริมพลังอำนาจการทำงาน ทำให้บุคคลรู้จัก ยึดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนำตนบรรลุถึงเป้าหมายความสำเร็จ

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001 : 126) กล่าวถึงเป้าหมายของบุคคลไว้ว่า เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงก่อนที่จะใช้วิธีการใด ๆ ในการพัฒนาเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูและบุคลากร หัวใจสำคัญของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายจึงเป็นเสมือนสื่อกลาง ประสานความปรารถนา ค่านิยม การตัดสินใจกับลักษณะงาน ข้อมูลป้อนกลับ ข้อมูลการชี้แนะ เป็นพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ที่จะปรากฏผลเป็นระดับความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย

ทฤษฎีวาย (Y – Theory) ของแมคเกรเกอร์เป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างอำนาจการทำงานโดยที่ทฤษฎีวาย กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความต้องการได้รับโอกาสการทำงาน ต้องการมีผลงานความสำเร็จ (Haksever et al. 2000 : 229) และใช้ความพยายาม การควบคุมตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจในการทำงาน บุคลากรจะแสดงความรับผิดชอบ สามารถจินตนาการคิดสร้างสรรค์แก้ปัญหาและพัฒนางาน การปฏิบัติของบุคลากรที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เช่น มีส่วนรับผิดชอบในการทำงาน บริหารจัดการการทำงานพันตนเองภายในทีมงานรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ สร้างมาตรฐานการทำงาน ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารให้เกิดประโยชน์ ใส่ใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน มีวินัย มีระบบ

การแก้ปัญหาทำองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เน้นการพัฒนาตนเองและการทำงานร่วมกัน

ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) ของอดัมส์ (J. Stacy Adams) ที่พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1965 กล่าวว่า บุคลากรสามารถรับรู้ได้ถึงการปฏิบัติที่ให้ความเท่าเทียมกันหรือไม่ในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้น ๆ และเป็นผลให้บุคคลสนองตอบต่อความเท่าเทียมกันที่ได้รับใน 3 ลักษณะ (Schultz and Schultz, 1998 : 246) ได้แก่ 1) กระทำในสิ่งที่ดี (Benevolent) 2) เสียใจหรือสำนึกผิด (equity Sensitive) 3) เรียกร้องสิทธิ (Entitled) ดังนั้นบุคลากรจึงควรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ได้รับผลตอบแทนสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับผลงานการปฏิบัติ หรือตามสถานภาพของบุคคลทุกฝ่ายยอมรับและได้รับการยอมรับในคุณค่าของความเป็นสมาชิกการให้เกียรติซึ่งกันและกัน การปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมกันในด้านต่าง ๆ ตามที่ควรจะได้รับในการทำงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร

ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Administration Theory) เป็นทฤษฎีที่สอดคล้องและสนองตอบต่อความต้องการแสดงออกซึ่งพลังอำนาจของบุคลากรพัฒนาพลังอำนาจของตน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการปฏิบัติทางการบริหารที่กระทำอย่างมีเป้าหมายหรือเจตนาที่ชัดเจน ผ่านขั้นตอนการมีส่วนร่วม เช่น ผ่านการพิจารณารับฟังความคิดเห็นการรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะสมาชิกองค์กรคอยสังเกตการณ์ติดตามผลงาน การมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือด้วยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินการหรือร่วมปฏิบัติการภารกิจต่าง ๆ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2541 : 2 – 6) การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อบุคคล คือการทำให้บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์และการทำงานด้วยความเต็มใจ การปฏิบัติในการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เป็นการสร้างเสริมพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร เช่น 1) มอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 2) มอบความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือในเรื่องที่สนใจ เช่น การจัดงบประมาณการบริหารงานบุคคล การกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน 4) จัดสรรให้บุคลากรได้ใช้ทรัพยากร เทคโนโลยีและข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน 5) ให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็น ความรู้ทักษะประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถการบริหารแบบมีส่วนร่วมและผลสืบเนื่องทุกประเด็นที่กล่าวมาล้วนมีส่วนเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากร (Weightman, 1999 : 136)

สรุปจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากรของนักการศึกษาในสาขาต่าง ๆ ผู้วิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็น

กระบวนการที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นบุคคล วิธีการทำงาน สภาพการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อผลประสาธน์กันทำให้พลังงานที่มีอยู่แล้วในบุคคลพัฒนาเพิ่มพูนหรือพัฒนาเป็นพลังความสามารถด้านต่าง ๆ ในระดับที่สูงขึ้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ประวิต เอรารวรรณ ได้วิจัยเรื่อง การสร้างเสริมอำนาจครู : การวิจัยแบบสนทนา กลุ่ม ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ (2539 : 95-108) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู และผู้นำชุมชน จำนวน 4 กลุ่ม รวม 28 คน ผลการวิจัยพบว่า เจ็อน ไขสำคัญที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน 3 ประการคือ 1) ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารเป็นเจ็อน ไขสำคัญที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารและระบบการดำเนินการต่าง ๆ ภายในโรงเรียน การเสริมสร้างความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในการบริหาร การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนาางานร่วมกันของครู รวมไปถึงการปรับปรุงบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 2) ระบบการสนับสนุนจากภายนอกโรงเรียน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงการทำงานภายในโรงเรียนโดยเน้นกระบวนการและการแก้ปัญหาร่วมกันของครู การได้รับการสนับสนุนทรัพยากร และการฝึกอบรม และการสร้างกระบวนการทำงานร่วมกับชุมชน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาเพ็อยกระดับสถานการณ์ของโรงเรียน โดยในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาในโรงเรียน ได้คำนึงถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างเสริมอำนาจของครู คือ อีสรภาพในการทำงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การมีส่วนร่วมบรรยากาศในการทำงาน การสร้างทีมงาน ข้อมูลย้อนกลับ การยกย่องยอมรับ ขวัญกำลังใจและรางวัล โอกาสในการเรียนรู้ การให้เกียรติและไว้วางใจและการยอมรับความผิดพลาดร่วมกันซึ่งสิ่ง จูงใจในการสร้างเสริมอำนาจครูก็คือ รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรม และการพัฒนาสถานภาพของครู ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการทำงาน และเงินเดือน สวัสดิการ ซึ่งการให้สิ่งจูงใจเหล่านี้แก่ครู ต้องยึดหลักสำคัญคือ ต้องให้เกียรติให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นอย่างเปิดเผย และให้การมีส่วนร่วมในทุกระดับ

ประศาสน์ ปรีชม (2548 : 101-103) ได้ทำวิจัยเรื่อง การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและในแต่ละชั้นตอนพบว่าอยู่ในระดับมาก 2) วิธีปฏิบัติตาม ชั้นนตอนของการสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 ประกอบด้วย 2.1) ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบโดยการให้คำสั่ง การทำเอกสารพรรณนางาน

การประชุมชี้แจง 2.2) มอบหมายอำนาจหน้าที่โดยการใช้คำสั่ง การกำหนดในแผนปฏิบัติการ ปฏิทิน ปฏิบัติงาน ตารางปฏิบัติกิจกรรม 2.3) กำหนดมาตรฐานการทำงาน โดยทำเอกสารการจัดระบบ บริหารของโรงเรียน ศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงานตามโครงการ 2.4) การฝึกอบรมและการพัฒนา โดยการส่งครูเข้ารับการอบรมสัมมนา เชิญวิทยากรมาบรรยาย การศึกษาดูงาน 2.5) การให้ความรู้และ สารสนเทศโดยการทำเอกสารข้อมูลสารสนเทศโรงเรียน แจกโดยใช้หนังสือเวียน การปิดประกาศ การประชุมการให้เอกสารความรู้ 2.6) การให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการแจ้งในที่ประชุม ประเมิน โครงการ การตอบแบบสอบถาม 2.7) ให้การยอมรับ โดยการแสดงความเคารพ ยกย่อง ชมเชย ให้ ของขวัญ รางวัล 2.8) ให้ความไว้วางใจ โดยการมอบหมายงานให้ทำตามความรู้ความสามารถและให้อิสระในการทำงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน นิเทศงานในระดับที่เหมาะสม 2.9) ยอมรับ ข้อผิดพลาด ชำใจไม่โกรธ ไม่ตำหนิหรือว่ากล่าว 2.10) ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจ แสดง ความเคารพซึ่งกันและกัน ยิ้มแย้มทักทาย บริหารตามแนวทางประชาธิปไตย 3) ปัญหาอุปสรรคในการสร้างเสริมพลังอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูล ไม่ชัดเจนอันเกิดจากการสื่อสาร การมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยไม่ให้อำนาจ ผู้รับมอบอำนาจใช้อำนาจในทางไม่ถูกต้อง มาตรฐานการทำงานของครูแต่ละแห่งไม่เท่ากันอันเกิดจากความพร้อมที่แตกต่างกัน ครูไม่สามารถเดินทางไปอบรมได้ในจุดห่างไกลเนื่องจากภาระครอบครัว การให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบนำไปสู่ความขัดแย้ง การขาดการยอมรับของครู สาเหตุมาจากทัศนคติที่ไม่ชัดเจน โปร่งใส และไม่เป็นธรรม ผู้บริหารไม่ยอมรับข้อผิดพลาดของครูจะเกิดความขัดแย้ง การนิเทศติดตามผลใกล้ชิดเกิดไปเป็นการไม่ไว้วางใจ

ศิริรัตน์ จุลยร (2544 : 87-90) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การสร้างเสริมอำนาจของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ของข้าราชการมหาวิทยาลัย ศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการสร้างเสริมอำนาจของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 6 เดือน 2. ระดับผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุนโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3. การสร้างเสริมอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุน ได้แก่ ด้านทักษะ การติดต่อสื่อสาร การวางแผนและการจัดการการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ ด้านคุณลักษณะ ความซื่อตรง ความเป็นผู้ใหญ่ ความมีจิตใจกว้าง และด้านคำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ การกำหนดแผนงาน การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดทรัพยากร การกำหนดการตรวจสอบ และการสรุปผลการดำเนินงาน

สมชาย บุญศิริเกสซ์ (2545 : 83-85) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 8 พบว่า 1) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ได้แก่ กระบวนการทำงานอย่างเป็นอิสระ กระบวนการมีส่วนร่วมในการ

ทำงาน กระบวนการประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี มีความสัมพันธ์กันเองภายในสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในกลุ่มสถานศึกษาในเขตอำเภอเมือง และในเขตอำเภอรอบนอกและ โดยรวมทุกสถานศึกษา 2) พลังอำนาจการทำงานของครูที่เป็นคุณภาพของผลงาน ความเพียรในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความมีน้ำใจในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในการทำงาน โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี และ 3) ปัจจัยพื้นฐานของครูในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานสถานศึกษาในเขตอำเภอเมืองและในเขตอำเภอรอบนอกและ โดยรวมทุกสถานศึกษา ปัจจัยพื้นฐานของครুরวมทุกด้านสามารถอธิบายของพลังอำนาจในการทำงานได้มากน้อยต่างกันเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านทักษะประสบการณ์ของครู ด้านอำนาจหน้าที่ของครู ด้านความมุ่งหวังของครู และด้านความรู้ของครู จากการศึกษากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูนอกเหนือจากที่อธิบายได้ด้วยปัจจัยพื้นฐานมากน้อยเพียงใด พบว่า ในกลุ่มสถานศึกษาในเขตอำเภอรอบนอกและกลุ่มสถานศึกษาทั้งหมด กระบวนการทุกกระบวนการซึ่งได้แก่ กระบวนการทำงานอย่างเป็นอิสระ กระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน กระบวนการประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบ สามารถอธิบายความแตกต่างของพลังอำนาจในการทำงานเพิ่มเติมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนในกลุ่มสถานศึกษาในเขตอำเภอเมืองมีเพียงกระบวนการประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบเท่านั้นที่สามารถอธิบายพลังอำนาจในการทำงานเพิ่มเติมได้อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนด้านกระบวนการทำงานอย่างเป็นอิสระและกระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่พบว่าสามารถอธิบายเพิ่มเติมพลังการทำงานของครู

ประวิต เอราวรณ (2548 : 250-252) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูใน โรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่ารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ 1) การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) การวางระบบการทำงานใหม่ 3) การเพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นการสนทนาเพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน 4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิดและเป็นประชาธิปไตยระหว่างครูและผู้บริหาร 5) การพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ให้กับครู 6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ 7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

สมจิต สงสาร (2552 : 157-158) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงมี 3 ปัจจัยคือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการสร้างภาวะผู้นำ 2) อิทธิพลทางอ้อมโดยส่งผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมี 2 ปัจจัยคือ การสร้างภาวะผู้นำและการสร้างบรรยากาศใน



การทำงาน และ 3) อิทธิพลรวมมี 3 ปัจจัยคือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน

ชาญชัย รัตนสุทธิ (2552: 299-307) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาความเป็นมืออาชีพรองครูดด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูจำนวน 6 โปรแกรม คือ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การประเมินตามสภาพจริง การวิจัยในชั้นเรียน การนิเทศ ติดตามผลเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และการเรียนรู้ระหว่างฝึกปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่งในการปฏิบัติตามชุดกิจกรรมโดยใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียน ทีมงาน และรายบุคคล มีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) โครงสร้างการบริหารงาน 2) ระบบการทำงานในโรงเรียน 3) ความร่วมมือในโรงเรียน 4) บรรยากาศในการทำงานในโรงเรียน 5) แรงจูงใจในการทำงาน และ 6) วัฒนธรรมองค์กรในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าหลังการอบรมทุกโปรแกรมบรรลุผลสำเร็จในระดับมาก สรุปว่าการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนที่ได้จากการวิจัยนี้เป็น โปรแกรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูที่มีประสิทธิผลสามารถใช้พัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูต่อไปได้

#### งานวิจัยต่างประเทศ

จากงานวิจัยของ โจนส์และ โคลเวอร์ (Goens & Clover, 1991 : 233) พบว่าลักษณะของครูในสถานศึกษาที่มีการสร้างเสริมอำนาจการทำงานได้แก่ 1) มีความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ 2) มีมาตรฐานทางจริยธรรมในการปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ 3) มีอำนาจหน้าที่และเป็นอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบผลการทำงานได้ 4) มีเวลาพิจารณาผลสะท้อนของการปฏิบัติและคิดในสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อการศึกษา 5) มีมาตรฐานการปฏิบัติและพัฒนางาน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา 6) มีระดับความสามารถ อำนาจหน้าที่ มีอิสระและความรับผิดชอบที่สมดุลสอดคล้องกันเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ได้ผลสมบูรณ์ 7) มีประสิทธิภาพการทำงาน มีการตรวจสอบความเชี่ยวชาญเช่นเดียวกับองค์กรวิชาชีพอื่น ส่วนเบนนิส และนาบัส (Bennis & Nabus, 1985 ; cited by Georgiades & Macdonell 1998 : 106) ได้ศึกษาความรู้สึกรองครูดในองค์กรที่มีการเสริมพลังอำนาจการทำงาน โดยการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรจะมีความรู้สึกที่ดีเพราะว่า 1) ได้ทำในสิ่งที่แปลกแตกต่างออกไป ได้ทำในสิ่งที่ต้องการ 2) ได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ จากการทำงาน 3) รู้ว่าตนเองมีคุณค่าความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทุกคนต่างมีจุดหมายของการทำงานร่วมกัน 4) มีความสุขกับการทำงาน สนุกในการทำงานกับบุคคลที่มีภาวะผู้นำ

ขณะที่ชอร์ตและไรน์ฮาร์ท (Short and Rinehart. 1992 : 951) ได้ศึกษาพลังอำนาจ การทำงานของครูจากสิ่งที่ปรากฏจากการทำงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) การตัดสินใจในการทำงาน ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในสิ่งที่มีผลงาน เช่น กำหนดตามตารางเวลาการทำงาน จัดงบประมาณ จัดแผนการเรียน 2) ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ครูมีโอกาสก้าวหน้า พัฒนาสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเพิ่มพูนทักษะความสามารถจากการทำงานในหน้าที่ 3) สถานภาพใน การทำงาน ครูได้รับการยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในภาพลักษณ์ของความเป็นมืออาชีพ 4) สมรรถภาพในการทำงาน ครูมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้รับรู้พัฒนาคุณธรรม ความรู้ ความสามารถและสำเร็จการศึกษา อย่างมีคุณภาพ 5) ความเป็นอิสระในการทำงาน ครูมีอิสระในการควบคุมวิธีการทำงานของ สถานศึกษา และชอร์ตยังได้วิจัยร่วมกับเกรียร์ (Short and Greer. 1997 : 176 - 177) ได้สรุป ประเด็นของการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านความต้องการในการตัดสินใจของครูใน 8 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายและภารกิจของสถานศึกษา 2) การกำหนดเวลา ตารางการทำงานและภาระ งานที่ครูต้องการกระทำร่วมกัน 3) การกำหนดแผนการเรียน วัตถุประสงค์การสอน การจัดชั้นเรียน เอกสารประกอบการเรียน สื่อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ 4) การวางแผนปฏิบัติการจัดการงบประมาณ 5) การบริหารงานบุคคล 6) การพัฒนาบุคลากร 7) การบริหารงานทั่วไป 8) การกำหนดมาตรฐาน ความสำเร็จของการปฏิบัติงานของผู้เรียน สอดคล้องกับผลการศึกษาของแลมเบิร์ต (Lambert. 1989 : 80) ที่พบว่าสิ่งที่เกิดกับครูเมื่อมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ได้แก่ 1) ครูมีสิ่งจะให้เลือก เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ได้บรรลุผลความสำเร็จเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวครูและ สถานศึกษา 2) ครูมีอิสระที่จะเลือกหรือปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ รวมทั้งตัวเองเพื่อให้สามารถทำ หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ครูจะมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่เพราะครู ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 4) ครูจะมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่เพราะรู้ผลกระทบทั้งที่ครูมีต่อสถานศึกษาและผลที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ของครู

ส่วนบลาส และบลาส (Blasé & Blasé. 1994 : 7 ; 44 – 50) ได้กล่าวถึงพลังอำนาจ การทำงานที่มีผลต่อครูในการปฏิบัติหน้าที่ไว้ดังนี้ 1) ขยายขอบเขตความรู้ความสามารถของครู 2) ทำให้ครูมีอิสระในการสะท้อนภาพความเป็นจริงของการทำงานให้ฝ่ายบริหารรับรู้ 3) เพิ่มความ เชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ของครูและกล่าวถึงการให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สถานศึกษา มีความสำคัญกับการสร้างเสริมอำนาจการทำงานเพราะมีผลกระทบต่อกัน ดังนี้ 1) ครูมี โอกาสสะท้อนความคิดเห็นและสนองตอบนโยบายการบริหารด้วยความเข้าใจและเต็มใจ มีส่วนร่วม แก้ไขปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา 2) ครูมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นมีความกระตือรือร้นในการทำ หน้าที่ในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และเชื่อมั่นในตัวเองในการทำงาน 3) ครูมีความรู้สึกเป็น

ทีมงาน รู้สึกผูกพันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในความเป็นทีมงานของสถานศึกษา มีโอกาสแสดงทัศนะ แสดงน้ำใจในการแก้ปัญหารู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าในทีมงาน 4) ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ รับผิดชอบต่อโครงสร้างกระบวนการทำงานและผลงานของสถานศึกษา รู้สึกได้รับความไว้วางใจ กระตือรือร้นในการทำหน้าที่ 5) ครูมีความสำนึกในหน้าที่ มีความมุ่งมั่นรับผิดชอบสำนึกในภาระหน้าที่ เพราะผลการทำงานเป็นการแสดงตัวตนของครูต่อสาธารณชน 6) ครูมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน รับรู้ถึงวิธีการทำงาน ได้รับความไว้วางใจ การยอมรับในความรู้ความสามารถของครู ทำให้ครูแสดงออกซึ่งพลังอำนาจความเชี่ยวชาญในการทำงาน

ส่วนในด้านปัจจัยและสภาวะแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู มีผู้ทำการวิจัยไว้ได้แก่ เทอร์รี่ (Terry, 1999 : 5-6) พบว่าการปฏิบัติที่เป็น การเสริมสร้างอำนาจการทำงานของครู ได้แก่ 1) การให้ความไว้วางใจ ใช้เหตุผล ร่วมกันควบคุมบริหาร การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ 2) การประสานวิสัยทัศน์ของบุคคลกับสถานศึกษาให้สอดคล้องกันเพื่อนำสู่การปฏิบัติ 3) การเห็นคุณค่าของการสอนว่าเป็นงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญ ความเป็นมืออาชีพ 4) การไม่กลัวความยากลำบากในการทำงาน สามารถวางแผน ปฏิบัติและพัฒนาพลังความสามารถของตนในการพัฒนางาน 5) การยอมรับในคุณธรรม ความรู้ ความสามารถและผลการ ทำงานของผู้ร่วมงานและพร้อมที่จะร่วมกันพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น 6) การมานะพยายามปฏิบัติภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย 7) การมีเป้าหมายการทำงานที่ผ่านการมีส่วนร่วมคิดตัดสินใจและเป็นเจ้าของงานร่วมกัน 8) การทำงานร่วมกันเป็นทีม 9) การสนับสนุนทรัพยากร ปัจจัยการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน และ มูลี สมิทและสันการัน (Mouly, Smith & Sankaran, 1999 : 125-127) พบว่า ปัจจัยและสภาวะแวดล้อมที่เอื้อประโยชน์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานประกอบด้วย 1) ปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรในองค์กร ได้แก่ การมีเป้าหมายของงาน เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน บุคลากรทุกฝ่ายรับรู้ภาระกิจชัดเจน เข้าใจการทำงานตรงกัน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ระดับการบังคับบัญชาชั้นกระชั้น ผู้บริหารสนับสนุนปัจจัยการทำงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอ พร้อมให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ปัญหา ให้การฝึกอบรมทักษะความสามารถ มีข้อมูลป้อนกลับอย่างเพียงพอ บุคลากรมีความเชื่อถือ ไว้วางใจ ส่งเสริมสนับสนุนกันและกัน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยเป็นไปอย่างเหมาะสม บุคลากรหาความรู้ตลอดเวลา เรียนรู้จากข้อผิดพลาดจากการทำงานและมองการณ์ไกลถึงอนาคตทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร 2) สภาวะแวดล้อมที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่ สภาวะการปฏิบัติงาน ทีมงานมีความมุ่งมั่นก้าวไปข้างหน้า บุคลากรได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ได้รับความพัฒนาทักษะความสามารถ บุคลิกภาพของบุคลากร บุคลากรมีความคาดหวังในการทำงาน สามารถคิดวิเคราะห์มีประสบการณ์ มีความเต็มใจ เพียรพยายาม ตั้งใจทำงาน ความสัมพันธ์ภายในองค์กรและระหว่างองค์กร ระหว่างบุคลากร

ระดับความร่วมมือ ความรับผิดชอบร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากรระหว่าง  
องค์กร

นอกจากนั้น เดย์ (Day, 1999 : 86 ) ยังได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่ช่วยเสริมสร้าง  
พลังอำนาจการทำงานของบุคลากรพบว่า การกระทำของผู้บริหารที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ทำงานของบุคลากร ได้แก่ ความเชื่อมั่นในพลังอำนาจของบุคลากรและให้บุคลากร ได้มีโอกาสใช้พลัง  
อำนาจนั้น สร้างศรัทธาในกันและกัน ให้ปกป้องช่วยเหลือ สร้างความรักในศักดิ์ศรีและการเสียสละ  
สร้างความสมานฉันท์ร่วมกันทำงาน สร้างผลงานที่มีคุณค่า ให้โอกาสกับความมั่นใจของบุคลากรที่  
จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ให้บุคลากรทำในสิ่งที่จริงใจได้ ไม่จำเป็นต้องดีที่สุดใน ส่งเสริมภาวะ  
ผู้นำ ให้โอกาสแสดงออกและวิสัยทัศน์ในการทำงาน ให้โอกาสการตรวจสอบ ประเมินการทำงาน  
ด้วยตนเอง สร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ให้ความเป็นอิสระและมีกระบวนการควบคุม  
ตนเอง

ส่วนด้านคุณลักษณะของบุคลากรที่มีพลังอำนาจการทำงาน คลัทเทอร์บัคและเคอร์นาฮาน  
(Clutterbuck & Kemaghan, 1994 : 52 – 53 ; 180 – 181) ได้สรุปว่าบุคลากรที่มีพลังอำนาจ  
การทำงานมีคุณลักษณะดังนี้ 1) สามารถรับการฝึกหัดอบรมได้ดี 2) มีความเชื่อมั่นและพึ่งตนเองได้  
มากขึ้น 3) กระตือรือร้น มีกำลังใจ มุ่งมั่นสู่งานและสำนึกในหน้าที่ 4) สามารถใช้ความคิด  
สร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการทำงานด้วยตนเอง 5) สามารถมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงาน  
6) สามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนในความต้องการ ความสำเร็จ สิ่งที่เป็นปัญหาเป็นความคิดวิสัยทัศน์ให้  
ผู้อื่นรับรู้เข้าใจได้ 7) สามารถที่จะทำงานตามลำพังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม 8) มีความยืดหยุ่น  
ในการทำงาน พร้อมจะเผชิญและ แก้ปัญหา 9) สามารถตัดสินใจเมื่อถึงเวลาต้องตัดสินใจ รู้กาลเทศะ  
เมื่อต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น 10) สร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ 11) ยึดหลักความสามัคคี  
ความเป็นทีมงาน เป็นองค์กร 12) สบายใจที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของตนเองในองค์กร  
13) เข้าใจบริบทแวดล้อมและผลที่เกิดตามมาจากการทำงาน สามารถแก้ปัญหาตนเองและช่วยแนะนำ  
วิธีแก้ปัญหาให้ผู้อื่น 14) สามารถบริหารจัดการตนเองกำหนดได้ว่าอะไรสำคัญก่อนและหลัง  
15) สามารถควบคุมงานและสภาพแวดล้อมการทำงานได้เพิ่มมากขึ้น 16) สามารถสร้างกระบวนการ  
ปรับปรุงงานที่ตนรับผิดชอบหรือเป็นผู้ริเริ่มไว้ 17) มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนเองกำลังทำอยู่เป็นอย่างดี  
18) รู้ชัดเกี่ยวกับผู้ที่จะมาใช้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้ว่าผู้ใช้บริการนั้นต้องการอะไร  
จากตน 19) รักการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่และพัฒนาตนเองตลอดเวลา 20) ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง  
และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 21) ให้ความสำคัญและใช้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับ 22) สามารถ  
พิจารณาสะท้อนภาพและการเรียนรู้จากประสบการณ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครุศึกษามีวิธีการหลากหลาย ซึ่งไม่แตกต่างจากการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรทั่วไป เพื่อเป็นการสรุปหลอมรวมกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครุศึกษา ได้วิเคราะห์วิธีการในการเสริมสร้างพลังอำนาจครุศึกษาจากแนวคิดและผลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ดังแสดงในตาราง 2.2 - 2.3 ดังนี้

ตาราง 2.2 วิธีเสริมสร้างพลังอำนาจครุศึกษาตามแนวคิดและผลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ

วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการทำงานของครู	Kanpol 1999	Diane Tracy 1990	Kanter 1993	Terry 1999	Day 1999	Blasé and Blasé 1994	Avalos 1997	Gordon 1999	Ellis 1999	รวม
1. มีอิสระ	✓	✓			✓	✓				4
2. มีสิทธิแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วม ตัดสินใจ	✓		✓	✓						3
3. ประเมินผลงานของตนเอง	✓									1
4. ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ		✓				✓	✓		✓	4
5. มอบหมายอำนาจหน้าที่	✓	✓				✓	✓		✓	5
6. กำหนดมาตรฐานการทำงาน		✓		✓						2
7. การฝึกอบรมและการพัฒนา		✓		✓	✓	✓		✓		5
8. ให้ความรู้และสารสนเทศ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		7
9. ให้ข้อมูลป้อนกลับ		✓								1
10. ให้การยอมรับ		✓	✓			✓				3
11. ให้ความไว้วางใจ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
12. ยอมรับข้อผิดพลาด		✓						✓		2
13. ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ		✓			✓					2
14. ปรับโครงสร้างองค์การ			✓		✓	✓				3

ตาราง 2.2 (ต่อ)

วิธีการสร้างเสริมพลังอำนาจ ในการทำงานของครู	Kampol 1999	Diane Tracy 1990	Kanter 1993	Terry 1999	Day 1999	Blasé and Blasé 1994	Avalos 1997	Gordon 1999	Ellis 1999	รวม
15. สร้างขวัญกำลังใจ			✓		✓	✓			✓	4
16. การให้โอกาส			✓		✓			✓	✓	4
17. การสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม			✓				✓		✓	3
18. การสร้างภาวะผู้นำ			✓			✓			✓	3
19. การให้การสนับสนุนทรัพยากร			✓	✓		✓		✓		4
20. วัฒนธรรมองค์กร			✓			✓				2
21. สัมพันธภาพเพื่อนร่วมงาน			✓	✓		✓	✓		✓	5
22. ทำงานเป็นทีม				✓	✓	✓	✓			4
23. ความผูกพันองค์กร				✓						1
24. เชื่อมมั่นรับรู้ความสามารถตนเอง				✓						1
25. ยึดหยุ่นในการทำงานพร้อมเผชิญปัญหา										0

จากตาราง 2.2 พบว่า วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูจากแนวคิดเชิงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีที่พบมากที่สุดคือ ให้ความไว้วางใจ (ความถี่ 8) รองลงมาตามลำดับได้แก่ ให้ความรู้และสารสนเทศ (ความถี่ 7) มอบหมายอำนาจหน้าที่ สัมพันธภาพเพื่อนร่วมงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา (ความถี่ 5) มีอิสระ ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ สร้างขวัญกำลังใจ การให้โอกาส การให้การสนับสนุนทรัพยากรและ ทำงานเป็นทีม (ความถี่ 4)

ตาราง 2.3 วิธีเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดและผลการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ

วิธีเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการทำงานของครู	Short and Rinehart 1992	Sullivan 1998	Cleirbair 1998	Lutbaas 1998	สมบัติ สงสาร 2552	ศิริรัตน์ จันทร 2544	ประศาสตร์ บริรักษ์ 2548	สมชาย บุญศิริเกษ 2545	ประวิทย์ เจริญรัตน์ 2548	รวมตาราง 2.3+2.2
1. มีอิสระ	✓	✓		✓			✓	✓		9
2. มีสิทธิแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมตัดสินใจ	✓						✓	✓		6
3. ประเมินผลงานของตนเอง			✓			✓	✓	✓		5
4. ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ		✓	✓				✓		✓	8
5. มอบหมายอำนาจหน้าที่		✓	✓	✓				✓	✓	9
6. กำหนดมาตรฐานการทำงาน				✓		✓			✓	5
7. การฝึกอบรมและการพัฒนา	✓			✓				✓		8
8. ให้ความรู้และสารสนเทศ			✓		✓	✓	✓			11
9. ให้ข้อมูลป้อนกลับ			✓							2
10. ให้การยอมรับและยกย่อง	✓						✓			5
11. ให้ความไว้วางใจ		✓			✓		✓			11
12. ยอมรับข้อผิดพลาด										3
13. ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ	✓									3
14. ปรับโครงสร้างองค์การ							✓			4

ตาราง 2.3 (ต่อ)

วิธีเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	Short and Rinchart 1992	Sullivan 1998	Cleirbaut 1998	Lubans 1998	สมเจต พงสาร 2552	ศิริรัตน์ ขุนทร 2544	ประภาคนันท์ ปรีชม 2548	สมชาย บุญศิริภักษ์ 2545	ประวิทย์ เสงี่ยมรัตน์ 2548	รวม
15. สร้างขวัญกำลังใจ		✓				✓	✓	✓	✓	8
16. การให้โอกาส		✓		✓	✓		✓			7
17. การสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม		✓	✓		✓		✓	✓	✓	9
18. การสร้างภาวะผู้นำ		✓		✓	✓		✓			7
19. การให้การสนับสนุนทรัพยากร	✓			✓		✓	✓			8
20. วัฒนธรรมองค์กร										2
21. สัมพันธภาพเพื่อนร่วมงาน	✓	✓				✓				8
22. ทำงานเป็นทีม					✓		✓		✓	7
23. ความผูกพันองค์กร					✓		✓		✓	4
24. เชื่อมมั่นรับรู้ความสามารถตนเอง					✓		✓		✓	5
25. ยึดหยุ่นในการทำงานพร้อมเผชิญปัญหา							✓		✓	2

จากตาราง 2.2- 23 พบว่า วิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูจากแนวคิดเชิงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องวิธีที่พบมากที่สุด 2 รายการคือ ให้ความรู้และสารสนเทศและให้ความไว้วางใจ (ความถี่ 11) รองลงมาตามลำดับได้แก่ มีอิสระ กำหนดมาตรฐานการทำงานและ การสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม (ความถี่ 9) ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ สร้างขวัญกำลังใจ การให้การสนับสนุนทรัพยากรและสัมพันธภาพเพื่อนร่วมงาน (ความถี่ 8) การให้โอกาส การสร้างภาวะผู้นำ และทำงานเป็นทีม (ความถี่ 7) มีสิทธิแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมตัดสินใจ (ความถี่ 6)

จากการวิเคราะห์และนำเสนอมาทั้งหมดสามารถสรุปกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้ การที่จะช่วยให้ครูก้าวหน้าไปในทิศทางของการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ ครูจะต้องได้รับความไว้วางใจ ได้รับความรู้และสารสนเทศ มีอิสระในการทำงาน โดยจัดความรู้สึกไว้พลังอำนาจ สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และลดการควบคุมที่เข้มงวดเสียก่อน ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ มอบหมายอำนาจหน้าที่ กำหนดมาตรฐาน



การทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา ให้ความรู้และสารสนเทศ ให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้การยกย่อง  
ยอมรับ ขอมรับข้อผิดพลาด ให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจ

**แนวคิดของการเรียนรู้โดยบูรณาการเนื้อหาและภาษา (Content and Language Integrated Learning : CLIL)**

รูปแบบของการจัดการศึกษาโดยบูรณาการการเรียนรู้เนื้อหาสาระและภาษา (Content and Language Integrated Learning : CLIL) เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดการศึกษาแบบสองภาษาซึ่งเนื้อหาสาระของวิชาต่าง ๆ ที่นำมาจัดการเรียนการสอนแบบ CLIL โดยไม่ใช้ภาษาแม่ของผู้เรียนมาจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษาแบบ CLIL ส่วนใหญ่จะจัดในลักษณะของโปรแกรมพิเศษทางด้านภาษาและนิคมแพร่หลายในชนกลุ่มน้อยหรือกลุ่มชาติที่ใช้ภาษาสเปน ฝรั่งเศส และเวสต์เป็นภาษาประจำชาติ และเริ่มมาดำเนินการพัฒนาและทดลองใช้ในกลุ่มประเทศเครือสหภาพยุโรป เนื่องจากในปี ค.ศ. 1990 กลุ่มประเทศเครือสหภาพยุโรปมีข้อตกลงร่วมกันที่จะจัดการศึกษาให้ประชากรใช้ภาษาในการสื่อสารได้มากกว่าสองภาษาซึ่งคาร์น (Darr, 2006) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการและปัญหาและอุปสรรคของรูปแบบ CLIL ดังนี้หลักการสำคัญของรูปแบบ CLIL

- (1) ความรู้ทางด้านภาษาเป็นสาระสำคัญของการเรียนรู้
- (2) เน้นการบูรณาการด้านภาษาในหลักสูตรการเรียนการสอนปกติอย่างกว้างขวาง
- (3) การอ่านเป็นทักษะที่สำคัญ
- (4) เน้นความชำนาญด้านการใช้ภาษามากกว่าความถูกต้องด้านไวยากรณ์และข้อผิดพลาดปลีกย่อยซึ่งเป็นเรื่องปกติของการใช้ภาษา
- (5) CLIL เป็นฐานสำหรับผู้สนใจรับภาษาโดยไม่ควรจัดการศึกษาแบบภาคบังคับ
- (6) ใช้หลักการจูงใจทางด้านภาษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดแรงจูงใจที่ใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารโดยสอดแทรกภาษาที่ต้องการลงในเนื้อหาสาระในแต่ละเรื่องเพื่อดึงดูดความสนใจผู้เรียนที่ต้องการที่เรียนรู้ด้านภาษานั้น ๆ
- (7) การจัดการเรียนการสอนแบบ CLIL ในการจัดการศึกษาโปรแกรมสองภาษาที่ดี ต้องใช้ระยะเวลาต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 5 ปี จึงจะทำให้ผู้เรียนคล่องแคล่วภาษาอังกฤษทางวิชาการ (Academically proficient)

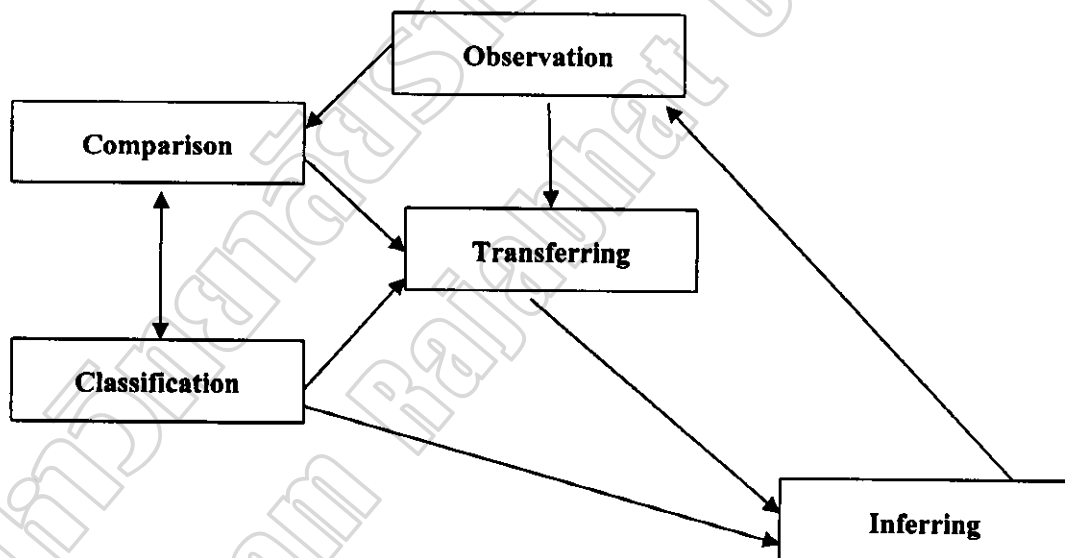
ส่วนปัญหาอุปสรรคของการจัดการศึกษารูปแบบ CLIL ที่สำคัญมีดังนี้

- 1) ครูประจำวิชาไม่เต็มใจในการนำเอาภาษามารบูรณาการในการสอนวิชาที่รับผิดชอบ
- 2) รูปแบบหรือโปรแกรม CLIL อยู่ในระหว่างการทดลอง มีฐานการวิจัยที่มารองรับการศึกษาแบบ CLIL น้อยมาก ส่วนใหญ่เป็นการจัดการเรียนการสอนแบบกึ่งการตลาด
- 3) ผู้สอนขาดทักษะการสอนในรูปแบบ CLIL และขาดโปรแกรมการอบรม

4) ขาดสื่อในภาษาที่สองที่เหมาะสมกับวรรณกรรมและวัฒนธรรมประจำชาติของผู้เรียน

### แนวทางการบูรณาการภาษาอังกฤษในสาขาวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และคอมพิวเตอร์

1. แนวทางการบูรณาการภาษาอังกฤษในเนื้อหาและกระบวนการเรียนการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ หลักการของการศึกษาวิชาวิทยาศาสตร์ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของมนุษยชาติมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากการสร้างเสริมทักษะวิธีการในการแสวงหาความรู้ให้กับมนุษย์ในโลกยุคข้อมูลข่าวสาร วิทยาศาสตร์จึงเป็นยุทธวิธีในการแสวงหาความรู้ ซึ่งจำเป็นต้องให้ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานการเรียนรู้แบบวิทยาศาสตร์ โดยต้องจัดให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการเรียนรู้อันเป็นพื้นฐานการเรียนที่จำเป็น ได้แก่ การสังเกต (Observation) การเปรียบเทียบ (Comparison) การแบ่งกลุ่ม (Classification) การเชื่อมโยง (Transferring) และการสรุปผล (Inferring) แสดงความสัมพันธ์ของแต่ละทักษะดังนี้

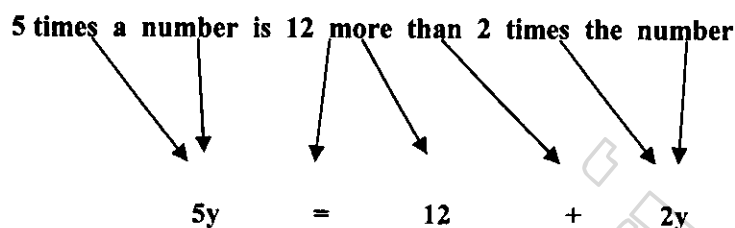


ภาพประกอบ 2.4 แผนผังรูปแบบการสรุปความรู้ โดยใช้ทักษะพื้นฐานการเรียนรู้แบบวิทยาศาสตร์

สุรพงษ์ งามสม (2549) ได้ทำการศึกษาพัฒนา และทดลองปฏิบัติการจริง (Action Research & Development) เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนแบบสองภาษามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 ถึง พ.ศ. 2549 ได้ศึกษาเปรียบเทียบสื่อการเรียนสอนประเภท แบบเรียน หนังสือประกอบการเรียน อาทิ เช่น แบบฝึกเสริมประสบการณ์ต่าง ๆ จากหลากหลายสำนักพิมพ์ ในประเทศสิงคโปร์ พบว่าสื่อการเรียนการสอนในระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 เช่น ในวิชาภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ สุขศึกษา ที่เป็นภาษาอังกฤษได้นำหลักการทักษะพื้นฐานการเรียนรู้แบบ

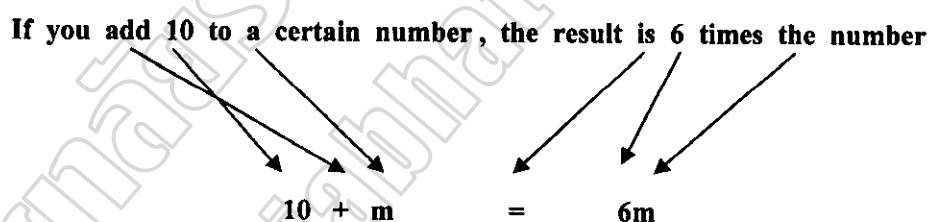
ดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกันไว้ในทุกหน่วยการเรียนรู้และเน้นการสื่อเชื่อมโยงความหมายทางภาษาระหว่างรูปภาพ แผนภาพ กับคำและประโยคภาษาอังกฤษที่สัมพันธ์กันจนสามารถใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์ที่หลักสูตรจัดให้เรียนวิชาวิทยาศาสตร์ในระดับประถมศึกษาปีที่ 3 ได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นในการกำหนดแนวทางในการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษบูรณาการในวิชาวิทยาศาสตร์โดย ในระยะเริ่มต้นของการจัดการเรียนการสอนจำเป็นต้องจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยเลือกเนื้อหาบทเรียนทางวิทยาศาสตร์ที่ผู้เรียนเคยเรียนรู้มาแล้วในภาษาไทยในระดับประถมศึกษาโดยเน้นทักษะพื้นฐานการเรียนรู้แบบวิทยาศาสตร์กับภาษาอังกฤษที่ใช้ในบทเรียนให้สอดคล้องกับความสามารถพื้นฐานทางด้านภาษาอังกฤษของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถปรับปรุงพื้นฐานการเรียนรู้อ่านภาษาอังกฤษจนผู้เรียนเกิดทักษะด้านการอ่านภาษาอังกฤษจนเข้าใจในภาษาที่อ่านในเนื้อหาที่กำหนดจนสามารถเชื่อมโยงไปสู่การเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์โดยใช้ทักษะวิธีทางวิทยาศาสตร์

แนวทางการบูรณาการภาษาอังกฤษในเนื้อหาและทักษะกระบวนการทางคณิตศาสตร์ วิชาคณิตศาสตร์ หมายถึงวิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับการวัด คุณสมบัติ และความสัมพันธ์ของปริมาณและกลุ่มทั้งหลาย โดยใช้จำนวนและสัญลักษณ์ ซึ่งโดยหลักการจัดเนื้อหาสาระคณิตศาสตร์ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจุดเน้น 3 ประการคือ ความเข้าใจระหว่างภาษากับสัญลักษณ์ ทักษะระเบียบวิธีคิดคำนวณและการนำระเบียบวิธีคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังนั้นการจัดการเรียนการสอน โดยใช้ภาษาอังกฤษมาเป็นสื่อการสอนในเนื้อหาสาระคณิตศาสตร์จะเป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนเข้าใจภาษาอังกฤษได้ดียิ่งขึ้น จากการที่สุรพงศ์ งามสม (2547) ได้ทำการสอนวิชาคณิตศาสตร์โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนทั้งฟัง พูด อ่าน เขียน ให้กับนักเรียนในโครงการหลักสูตรสองภาษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2542 – 2546 และทดลองสอนวิชาคณิตศาสตร์ โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อสำหรับนักเรียนกลุ่มปกติในระดับชั้น ม. 1 – 6 ระหว่างปี พ.ศ. 2544 – 2546 เน้นเฉพาะทักษะการอ่าน เขียน ตลอดจนพัฒนาปรับปรุงเทคนิคและสื่อการสอนคณิตศาสตร์โดยใช้ภาษาอังกฤษมาโดยตลอด จนนำมาปรับใช้กับนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่มีความสามารถพื้นฐานทางด้านภาษาอังกฤษของนักเรียนอยู่ระดับอ่อนของโรงเรียนสุนทรภู่พิทยาลงกรณ์ที่ 2 ปีการศึกษา 2547 ได้ค้นพบว่าสิ่งที่ทำให้ผู้เรียนใช้ทักษะพื้นฐานการเรียนรู้แบบวิทยาศาสตร์มาเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ในการเรียนการสอนคณิตศาสตร์โดยใช้หนังสือประกอบการเรียนที่เป็นสื่อภาษาอังกฤษตามบทเรียนที่กำหนดให้ อาทิ การเรียนการสอนเกี่ยวกับโจทย์ปัญหาทางพีชคณิตและสัญลักษณ์ (Symbol) ทางคณิตศาสตร์ โดยการให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะทำโจทย์แบบฝึกหัดที่เป็นภาษาอังกฤษมาก ๆ โดยเน้นทั้งการอ่าน คิดวิเคราะห์ โจทย์ปัญหาและให้นักเรียนได้ศึกษาประโยคภาษาอังกฤษที่มีความสัมพันธ์กันพร้อมทั้งอ่านและเขียนจดบันทึกลงในสมุดแบบฝึกหัด เช่น



ภาพประกอบ 2.5 แบบฝึกทักษะภาษาและคณิตศาสตร์  
ที่มา : สุรพงศ์ งามสม (2547: 24)

จะเห็นว่าประโยคบนเป็นประโยคภาษา ประโยคล่างเป็นประโยคสัญลักษณ์ การให้นักเรียนได้ฝึกทักษะเช่นนี้บ่อย ๆ สุรพงศ์ งามสมพบว่า นักเรียนเกิดทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทั้งที่เป็นความเข้าใจในการใช้ภาษาและการใช้ไวยากรณ์ (ในข้อนี้เป็นประยุดต์การใช้ a และ the ) และให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะประโยคลักษณะข้างต้นซ้ำ ๆ เพื่อให้ผู้เรียนจำรูปแบบและความหมายของ ประโยคภาษาอังกฤษได้ เช่น



ภาพประกอบ 2.6 แบบฝึกทักษะภาษาอังกฤษเพื่อจำรูปแบบและความหมาย  
ที่มา : สุรพงศ์ งามสม (2547: 25)

จะส่งผลให้ผู้เรียนสามารถนำไปเชื่อมโยงกับบทเรียนใหม่จนสามารถเข้าใจความหมายของ ประโยคภาษาอังกฤษได้ดีและส่งผลให้ผู้เรียนสามารถนำไปประยุกต์ในการเรียนรู้ค้นคว้าเพิ่มเติมได้ด้วยตนเองอย่างค่อเนื่อง

สุรพงศ์ งามสม (2547) ยังได้เสนอแนวทางหนึ่งจากกระบวนการเรียนการสอนการแก้ โจทย์แก้ปัญหาคณิตศาสตร์ที่เป็นภาษาอังกฤษ โดยการให้ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการเรียนรู้จาก การสังเกตและวิเคราะห์ส่วนที่เป็นสิ่งที่กำหนดให้และคำถามที่โจทย์ต้องการจากการแสดงวิธีการ แก้ปัญหา (Solution) จากตัวอย่างที่ครูกำหนดจากหนังสือหรือบทเรียนที่เป็นภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ จะทำให้ผู้เรียนเกิดทักษะ การแก้ปัญหาโจทย์คณิตศาสตร์แล้วยังส่งเสริมให้เข้าใจความหมาย ภาษาอังกฤษจากโจทย์ปัญหาโดยเทคนิควิธีการวิเคราะห์ภาษาอังกฤษจากวิธีแก้ปัญหา ดังภาพประกอบ 2.7

**Example 1** The sum of two consecutive numbers is 47. What are the numbers ?

**Solution**

Let the smaller number be  $x$

Then the large number is  $x + 1$

Since their sum is 47, the equation is :

$$x + (x + 1) = 47$$

$$2x + 1 = 47$$

$$2x + 1 - 1 = 47 - 1$$

$$2x = 46$$

$$\therefore x = 23$$

$$\text{And } x + 1 = 24$$

**Ans.**

**Check :** Are 23 and 24 consecutive numbers?

Does the sum of these two numbers give 47?

$$23 + 24 = 47$$

ภาพประกอบ 2.7 เทคนิคการวิเคราะห์ภาษาอังกฤษแก้ปัญหาโจทย์คณิตศาสตร์

ที่มา : สุรพงศ์ งามสม (2547: 26)

จากตัวอย่าง จะพบว่าผู้เรียนจะสามารถเข้าใจความหมายของ Consecutive จากการเรียน โดยทักษะการคาดเดาและตรวจสอบผล (guess and Check) และการวิเคราะห์ลำดับขั้นตอนของการแก้ปัญหา (Solution) โจทย์สมการได้ด้วยตนเอง

ดังนั้นหลักการในการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษบูรณาการในเนื้อหาและกระบวนการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ ควรจัดให้ผู้เรียนได้เรียนทักษะการวิเคราะห์โจทย์ปัญหาทางคณิตศาสตร์ การเชื่อมโยงระหว่างสัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์กับภาษาอังกฤษ จำนวนและตัวเลข สถิติกราฟ พื้นฐานทางพีชคณิต และพื้นฐานทางเรขาคณิต และพื้นฐานทางเรขาคณิตแบบยูคลิดที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในระดับความยากของภาษาอังกฤษไม่เกินระดับปานกลาง โดยอาศัยทักษะพื้นฐานการเรียนรู้แบบวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การสังเกต การเปรียบเทียบ การจัดกลุ่ม การเชื่อมโยง และการสรุปผล จะเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดทักษะความเข้าใจภาษาอังกฤษอ่าน และสามารถประยุกต์และเชื่อมโยงการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในระดับที่สูงขึ้นได้ด้วยตนเอง

พื้นฐานการเรียนรู้แบบวิทยาศาสตร์ ได้แก่ การสังเกต การเปรียบเทียบ การจัดกลุ่ม การเชื่อมโยง และการสรุปผล จะเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดทักษะความเข้าใจภาษาอังกฤษอ่าน และสามารถประยุกต์และเชื่อมโยงการเรียนรู้ภาษาอังกฤษในระดับที่สูงขึ้นได้ด้วยตนเอง

### 3. แนวทางการบูรณาการภาษาอังกฤษในกระบวนการจัดการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์

ยุคข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน เช่น ในปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีเพื่อแสวงหาข้อมูลคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสำคัญและถือว่าเป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการแสวงหาความรู้ สารสนเทศต่าง ๆ ดังนั้น กระบวนการจัดการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์เพื่อให้ส่งเสริมการใช้ ภาษาอังกฤษบูรณาการในวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ในระดับมัธยมศึกษา การจัดสถานการณ์ เพื่อให้ผู้เรียนได้ใช้ภาษาอังกฤษในการบูรณาการเรียนรู้คอมพิวเตอร์ดังนี้

- 1) ฝึกทักษะการใช้เมนูเป็นภาษาอังกฤษ
- 2) ให้ความหมายของเมนูโดยใช้ภาษาอังกฤษระดับพื้นฐาน
- 3) จัดสื่อเสริมเช่นแบบเรียนสำเร็จรูป
- 4) ฝึกทักษะการใช้โปรแกรม ไมโครซอฟเวิร์ด และการอ่านภาษาอังกฤษจากการพิมพ์ ในโปรแกรมไมโครซอฟเวิร์ด
- 5) ฝึกทักษะการใช้โปรแกรมไมโครซอฟเอกเซลให้เชื่อมโยงกับบทเรียนคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์
- 6) ทักษะการเรียนรู้โปรแกรมพจนานุกรมภาษาอังกฤษต่าง ๆ
- 7) ทักษะการจัดบทเรียนทางอินเทอร์เน็ต อาทิเช่น <http://www.explorelarning.com>
- 8) การนำเสนอผลงานโดยโปรแกรม power point เพื่อฝึกทักษะพูดการนำเสนอ ผลงานเป็นภาษาอังกฤษ

### การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษ

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษทำได้หลากหลายวิธีและสามารถนำ เนื้อหาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ที่ผู้เรียนเคยรู้มาแล้วจัดเป็นบทเรียน เพื่อสร้าง ทักษะการอ่านเพื่อความเข้าใจและการใช้ภาษาอังกฤษที่เกิดการเรียนรู้บูรณาการ 2 ภาษาไปพร้อมกัน และต่อไปนี้เป็นวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้บูรณาการในห้องเรียนวิชาหลักได้

#### 1. การสอนตามแนวทฤษฎีธรรมชาติ

การสอนตามแนวทฤษฎีธรรมชาติ หมายถึง การสอนที่เน้นการให้ปัจจัยป้อน (Input) ที่มีความหมายเป็นที่เข้าใจได้แก่นักเรียนเพื่อให้เกิดความคิดรวบยอดเกี่ยวกับความหมายของสิ่งนั้น ๆ ได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการที่เหมาะสมและถูกต้องตามหลักของการรับรู้ทางภาษา จึงจะทำ

ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กองวิจัยทางการศึกษา. 2543 : 98 – 99) โดยมีขั้นตอนการจัดกระบวนการเรียนการสอนตามวิธีธรรมชาติดังนี้

1) การใช้ของจริงที่มีอยู่ตามสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยป้อนที่มีความหมายเป็นที่เข้าใจแก่นักเรียน ซึ่งได้แก่ การใช้วัสดุของจริงที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อม วัตถุ สิ่งของที่นักเรียนเคยเห็นเคยใช้ในชีวิตประจำวัน หรือการใช้สิ่งทดแทนที่เป็นรูปภาพ แผนภูมิต่างๆที่นักเรียนสามารถถ่ายโยงความคิดไปยังของจริงที่นักเรียนเคยเห็นเคยใช้มาก่อน จะทำให้นักเรียนพัฒนาความคิดรวบยอดได้ง่ายขึ้น

2) นักเรียนได้ฟัง เกี่ยวกับสิ่งเหล่านั้นว่าเขาพูดกันอย่างไร จะเกิดการพัฒนารูปภาพและพูดได้ดีขึ้น

3) นักเรียนได้พบสัญลักษณ์ที่เขียน โดยมีความหมายตามที่ฟังและพูดมาก่อน การถ่ายโยงความคิดรวบยอดก็จะชัดเจนยิ่งขึ้น

## 2. การสอนแบบมุ่งประสบการณ์ภาษา (Concentrated Language Encounters or CLE)

การสอนแบบมุ่งประสบการณ์ภาษา หมายถึง แนวการสอนภาษาที่เน้นการพัฒนาทักษะทางภาษาจากการอ่านไปสู่ทักษะการฟัง พูด และเขียน ในลักษณะทักษะสัมพันธ์ โดยมีจุดเน้นที่กระบวนการอ่านเป็นสำคัญ พยายามให้นักเรียนใช้ความคิดในการอ่านเพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการอ่านของตนไปตามลำดับ คือ การจับใจความ ตีความ แปลความ และขยายความของเรื่องที่อ่านได้ (กองวิจัยทางการศึกษา. 2543 : 100)

1. ขั้นตอนการจัดการเรียนการสอนแบบมุ่งประสบการณ์ภาษา มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ครูอ่านเรื่องให้นักเรียนฟัง

ขั้นที่ 2 ให้นักเรียนเล่าเรื่องกลับ เรื่อง สนทนาหรืออภิปรายเกี่ยวกับเรื่องอ่านออกเสียง และบทบาทสมมติ

ขั้นที่ 3 เขียนเรื่องร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน

ขั้นที่ 4 ทำหนังสือเล่มใหญ่

ขั้นที่ 5 เล่นเกมและกิจกรรมเสริมทางภาษาอื่น ๆ

## 3. วิธีการสอนแบบฟัง – พูด (The Audio – Lingual Method)

วิธีการสอนแบบฟัง – พูด หมายถึง วิธีสอนภาษาที่เริ่มต้นจากการ ฟัง – พูด อันเป็นพื้นฐานไปสู่การอ่านและเขียน การสอนวิธีนี้เป็นไปตามธรรมชาติของการเรียนภาษาของตนเองคือ เริ่มจากฟัง พูด แล้วจึงต่อไปยังอ่าน เขียน ซึ่งเป็นทักษะที่ยากขึ้นตามลำดับ (หน่วยศึกษานิเทศก์. 2541 : 11 – 12)

#### 4. วิธีสอนที่เน้นเนื้อหา (Content - Based Learning : CBL)

การจัดการเรียนรู้ภาษาที่เน้นภาษา (CBL) หมายถึง การสอนภาษาที่ยึดหัวข้อหรือแก่นสาระเป็นหลักไม่ได้ยึดหัวข้อทางภาษาเป็นหลัก นั่นคือ ผู้เรียนใช้ภาษาเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ และในขณะเดียวกันก็พัฒนาทักษะภาษาเพื่อการสื่อสารไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสโตรลเลอร์ (Stroller, 2004 : 261) ที่กล่าวไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนภาษาที่เน้นเนื้อหา มีหน้าที่สองประการควบคู่กัน นั่นคือการเรียนรู้ภาษาและการเรียนรู้เนื้อหา

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นเนื้อหามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ภาษาเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้เนื้อหา
2. เป็นการเรียนรู้ภาษาอย่างมีความหมาย และมีจุดประสงค์ เพราะเป็นการนำเสนออย่างมีบริบท
3. การเรียนภาษาจะได้ผลดี ถ้าหัวข้อเนื้อหรือแก่นสารนั้นเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ ผู้เรียน และเป็นเรื่องที่ผู้เรียนสนใจ
4. ความคล่องแคล่วทางภาษามีความสำคัญกว่าความถูกต้อง เพราะถือว่าการทำผิด เป็นเรื่องปกติในการเรียนภาษา
5. การอ่านเป็นทักษะที่สำคัญในการเรียนรู้ที่เน้นเนื้อหา
6. ผู้เรียนจะเห็นว่าเป็นสิ่งที่สามารถพบเห็น และรับรู้ได้ในชีวิตจริง สิ่งนี้เป็น การพัฒนาภาษาอย่างเป็นธรรมชาติ

การวางแผนการจัดการเรียนรู้ภาษาที่เน้นเนื้อหา

ก่อนการจัดการเรียนรู้ภาษาที่เน้นเนื้อหา ผู้สอนควรมีการวางแผนการเรียนรู้ ตามขั้นตอนต่อไปนี้

##### 1. การเลือกแก่นสาระ

ในการเลือกแก่นสาระ ผู้สอนต้องเลือกหัวข้อเรื่องที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง และเลือกหัวข้อย่อยที่สัมพันธ์กัน ในการเลือกหัวข้อ และหัวข้อย่อย ผู้สอนต้องคำนึงถึงความ ต้องการ และความสนใจของผู้เรียน ซึ่งสามารถเลือกให้สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้ในหลักสูตร หรืออาจเลือกเนื้อหาจากสื่อต่าง ๆ ซึ่งทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ภาษาที่ใช้จริง

##### 2. การเลือกสื่อหรือบทเรียน

ผู้สอนต้องเลือกสื่อที่ผู้เรียนสนใจ และต้องฝึกให้ผู้เรียนได้พัฒนาความคิด ระดับสูง เช่น สามารถตีความ วิเคราะห์ สามารถแยกข้อมูลที่เป็นความเห็นออกจากข้อเท็จจริง สามารถระบุความเป็นเหตุเป็นผลได้ บทเรียนที่นำมาสอนควรมีลักษณะดังนี้

- 1) เนื้อหาเป็นเรื่องจริง ทันสมัย และมีข้อมูลมากพอที่จะให้ผู้เรียนฝึกทักษะ ฟัง พูด อ่าน และเขียนได้



2) เนื้อหา และระดับความยากง่ายเหมาะสมกับวัยของผู้เรียน

3) เนื้อหาเข้าใจง่าย

4) บทเรียนหาได้ง่าย และมีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรม

ที่หลากหลาย

### 3. การเตรียมการจัดการเรียนรู้

ในการเตรียมการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ ผู้สอนต้องวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อดูว่าผู้เรียนต้องมีความรู้อะไรบ้างก่อนอ่านบทเรียนหรือทำกิจกรรม หลังจากนั้นจึงเตรียมกิจกรรมเพื่อสอน คำศัพท์และโครงสร้างของภาษา กลวิธีการเขียน ทักษะการเรียนรู้ การฝึกสื่อความหมายในรูป ปฏิสัมพันธ์กิจกรรมที่กำหนดให้ผู้เรียนต้องทำเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ กิจกรรมการสอนทักษะทางภาษาควรมีลักษณะ ดังนี้

1) การอ่าน เป็นทักษะสำคัญในการจัดการเรียนรู้แบบเน้นเนื้อหา ผู้สอนต้องฝึกให้ผู้เรียนมีทักษะในการอ่าน รู้กลวิธีในการอ่านต่าง ๆ รู้วิธีการเรียบเรียงเนื้อหา ความสามารถเข้าใจและสังเคราะห์ข้อมูลจากบทอ่านได้

2) การเขียน ควรเน้นการเขียนเชิงวิชาการ เช่น เขียนสรุป และเขียนเชิงวิเคราะห์ ฝึกเขียนข้อความในระดับย่อหน้า และฝึกให้เขียนข้อความในระดับย่อหน้า

3) การสอนไวยากรณ์ ผู้สอนไม่ควรแยกทักษะ ควรสอนไปพร้อมกับเนื้อหา และใช้ตัวอย่างในบทเรียนสร้างบริบท

4) การสอนทักษะการฟัง ควรให้ฟังข้อความหลาย ๆ แบบ มีความหลากหลาย เพื่อให้ผู้เรียนจะได้ฟังหลาย ๆ แบบ เช่น การฟังเพื่อจับใจความสำคัญ ฟังเพื่อหารายละเอียด ฟังเพื่อตีความ เป็นต้น และข้อความที่นำมาให้ฟังควรเป็นภาษาที่พูดใช้จริง

### 5. การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้แบบ 5E

การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้แบบ 5E หรือการสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry Cycle) (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2546 : 219 – 220) มีขั้นตอนการจัดการกิจกรรม 5 ขั้นตอนดังนี้

1) ขั้นสร้างความสนใจ (engagement) เป็นการนำเข้าสู่บทเรียนหรือเรื่องที่สนใจ ซึ่งอาจเกิดขึ้นเองจากความสงสัย หรืออาจเริ่มจากความสนใจของตัวนักเรียนเองหรือเกิดจากการอภิปรายในกลุ่ม เรื่องที่น่าสนใจอาจมาจากเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ในช่วงเวลานั้น ๆ หรือเป็นเรื่องที่เชื่อมโยงกับความรู้เดิมที่เพิ่งเรียนรู้อ่านมาแล้ว เป็นตัวกระตุ้นให้นักเรียนสร้างคำถามกำหนดประเด็นที่จะศึกษา

2) ขั้นสำรวจและค้นหา (exploration) เมื่อทำความเข้าใจในประเด็นหรือคำถามที่

น่าสนใจ จะศึกษาอย่างต่อเนื่องแล้ว ก็มีการวางแผนกำหนดแนวทางการสำรวจตรวจสอบ ตั้งสมมติฐานกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ ลงมือปฏิบัติเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อสนเทศ หรือ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ วิธีการตรวจสอบอาจทำได้หลายวิธี เช่น ทำการทดลอง ทำกิจกรรมภาคสนาม การใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยสร้างสถานการณ์จำลอง (simulation) การศึกษาหาข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงหรือจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลอย่างเพียงพอที่จะใช้ในขั้นต่อไป

3) **ขั้นอธิบายและลงข้อสรุป (explanation)** เมื่อได้ข้อมูลอย่างเพียงพอจากการสำรวจตรวจสอบแล้ว จึงนำข้อมูล ข้อสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ แปลผล สรุปผลและนำเสนอผลที่ได้ ในรูปแบบต่าง ๆ

4) **ขั้นขยายความรู้ (elaboration)** เป็นการนำความรู้ที่สร้างขึ้นไปเชื่อมโยงกับความรู้เดิม หรือแนวคิดที่ได้ค้นคว้าเพิ่มเติมหรือนำแบบจำลองหรือข้อสรุปที่ได้ไปใช้อธิบายสถานการณ์หรือเหตุการณ์อื่น ๆ ทำให้เกิดความรู้กว้างขวางขึ้น

5) **ขั้นประเมิน (evaluation)** เป็นการประเมินการเรียนรู้ด้วยกระบวนการต่าง ๆ ว่านักเรียนมีความรู้อะไรบ้าง อย่างไร และมากน้อยเพียงใด จากขั้นนี้จะนำไปสู่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในเรื่องอื่น ๆ

### โรงเรียนมาตรฐานสากล

กระทรวงศึกษาธิการ มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยยกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากลเพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีระบบการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เหตุเพราะความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการสื่อสารทำให้สังคมโลกมีการลื่นไหลทางวัฒนธรรม ประเทศไทยจะมีความสัมพันธ์กับชุมชนโลกบนพื้นฐานของศักดิ์ศรีและความเท่าเทียมกัน จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษาให้เป็นไปในลักษณะการเป็นมาตรฐานสากลซึ่งประกอบด้วย การจัดการเรียนการสอน (หลักสูตรและการสอน) และ บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553: 3) โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) จึงเป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล เพื่อให้ผู้เรียนมีศักยภาพและความสามารถแข่งขันทัดเทียมกับผู้เรียนของนานาชาติ (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. 2553 : 1)

### แนวคิดการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล (Word Class Standard School)

การดำเนินงานในโรงเรียนมาตรฐานสากลจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนผ่านกระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนควบคู่กับระบบการบริหารที่มีคุณภาพจึงจะนำเสนอแนวทางการดำเนินงานภายใต้ 4 ประเด็นดังนี้

1. วิสัยทัศน์ โรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นการพัฒนาโรงเรียนชั้นนำให้มีมาตรฐานเทียบเคียงสากล โดยมุ่งเน้นให้โรงเรียนสามารถพัฒนาหลักสูตรและการสอนที่เทียบเคียงมาตรฐานหลักสูตรและการสอนมุ่งสู่สากลและบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพรวมถึงสามารถสร้างผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และให้ทันต่อสภาวะการณ์โลกปัจจุบัน มีปณิธานไว้ว่าโรงเรียนมาตรฐานสากลสร้างคนไทยรุ่นใหม่ให้เป็นคนดีของสังคมโลก และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลคือ “สร้างผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลกด้วยหลักสูตร การเรียนการสอนและการบริหารจัดการคุณภาพ ระดับมาตรฐานสากล” (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553 : 17)

2. คุณลักษณะผู้เรียน โรงเรียนมาตรฐานสากล เป็นโรงเรียนในโครงการที่จัดหลักสูตรการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากลโดยมีความมุ่งหวังที่จะให้นักเรียนมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 เป็นเลิศทางวิชาการ (Smart) คือ มีความรู้พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี รอบรู้ภาษา ข้อมูล และทัศนภาพ (ภาษาภาพ สัญลักษณ์) มีผลการเรียนดีเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ มีความถนัดหรือความสามารถเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์ สามารถศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือระดับสูงทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยมีตัวชี้วัด ดังนี้

1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีเป็นที่ยอมรับจากสถาบันนานาชาติ 2) นักเรียนมีความสามารถ ความถนัดเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์ สามารถแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ 3) นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจนถึงระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ในอัตราสูงและ 4) นักเรียนมีผลการเรียนที่สามารถถ่ายโอนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ในนานาชาติได้

2.2 สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา (Communicator) คือ มีทักษะการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ มีทักษะการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ใช้ภาษาสื่อสารได้ดีทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นนอกเหนือจากภาษาอังกฤษ โดยมีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) นักเรียนใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นนอกจากภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ดี และ 2) นักเรียนสามารถสอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาจากสถาบันภาษานานาชาติ

2.3 ผู้นำทางความคิด (Think) คือ มีความใฝ่รู้ สร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง คิดได้ในระดับสูง มีเหตุผล รู้จักวิเคราะห์ โคร่ครวญ วิจารณ์ สังเคราะห์และประเมินค่า กล้านำเสนอความคิดที่สร้างสรรค์และแตกต่าง สามารถปรับตัว นำคนในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี แก้ปัญหาจัดการกับความซับซ้อนได้ โดยมีตัวชี้วัดดังนี้ 1) นักเรียนสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดทำโครงการที่เสนอแนวคิดเพื่อสาธารณประโยชน์ร่วมกับนักเรียนนานาชาติ 2) นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง มีเหตุผล และวางแผนการจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และ 3) นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อตัวเอง สังคมและประเทศชาติ

2.4 ผลงานอย่างสร้างสรรค์ (Innovator) คือ สามารถจัดลำดับความสำคัญ วางแผนและบริหารจัดการสู่ผลสำเร็จ สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบสร้างสรรค์งาน สื่อสาร นำเสนอ เผยแพร่ มีผลงานออกแบบสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นที่นำเสนอ เผยแพร่ได้อย่างกว้างขวาง สามารถผลิตงานที่เหมาะสม มีคุณภาพสูงโดยมีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) นักเรียนมีความสามารถ ประเมิน แสวงหา สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้สำเร็จ 2) นักเรียนมีความรู้ด้านทัศนภาพ (ภาษาภาพ สัญลักษณ์) รู้จักตีความ สร้างสื่อในการพัฒนาการคิด การตัดสินใจและการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าขึ้น 3) นักเรียนมีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์ และออกแบบผลงานเข้าแข่งขัน ในเวทีระดับชาติและนานาชาติ และ 4) นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์งาน สื่อสาร นำเสนอ เผยแพร่และแลกเปลี่ยนผลงานได้

2.5 ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก (Global Citizenship) คือ มีความตระหนักรู้ต่อสภาวะการณ์โลก สามารถเรียนรู้และจัดการกับความซับซ้อน คลุมเครือ มีความรู้ เข้าใจและตระหนักถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ประเพณีของไทยและของนานาชาติ โดยมีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) นักเรียนมีความตระหนักในสภาวะการณ์โลก สามารถเรียนรู้และจัดการความซับซ้อน 2) นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของนานาชาติ 3) นักเรียนมีความสามารถระบุประเด็นทางเศรษฐศาสตร์ วิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบายสาธารณะ เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนได้ 5) นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองที่สามารถจัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและปกป้องคุ้มครองสิ่งแวดล้อม และอุดมการณ์ทางประชาธิปไตยต่อสังคมและสังคมโลก

### 3. การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World - Class Standard)

การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพทางการศึกษาให้เทียบเท่าสากล ซึ่งประกอบด้วย

### 3.1 ด้านคุณภาพวิชาการ

3.1.1 โรงเรียนจัดหลักสูตรทางเลือกที่เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล ได้แก่ หลักสูตร English Program (EP) Mini English Program (MEP) International English Program (IEP) International Baccalaureate (IB) หรือหลักสูตรความเป็นเลิศเฉพาะทาง

3.1.2 โรงเรียนจัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองต่อความถนัด และศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน

3.1.3 โรงเรียนจัดหลักสูตรด้านอาชีพ (ปวช. ในโรงเรียนมัธยมศึกษา)

3.1.4 โรงเรียนจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และ วิทยาศาสตร์ด้วยภาษาอังกฤษ

3.1.5 ปรับลดเนื้อหาเพิ่มความเข้มข้นของ 1) เนื้อหาสาระของกิจกรรมสู่ มาตรฐานสากล ทฤษฎีองค์ความรู้ (Theory of Knowledge) การเขียนเรียงความขั้นสูง (Extended Essay) การสร้างโครงการ (Create Project Work) 2) เนื้อหากิจกรรมสู่สาระการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมสู่ความเป็นเลิศ

3.1.6 ลดเวลาสอน เพิ่มเวลาเรียนรู้ด้วยตนเองให้แก่นักเรียน

3.1.7 โรงเรียนใช้หนังสือ ตำราเรียน สื่อที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

3.1.8 โรงเรียนจัดการเรียนการสอน โดยพัฒนาใช้ระบบห้องเรียนคุณภาพ (Quality Classroom System)

3.1.9 โรงเรียนใช้ระบบการวัดผลประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดย ประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ และสามารถเทียบโอนผลการเรียนกับ สถานศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

### 3.2 ด้านคุณภาพครู

3.2.1 ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้าน วิชาการผ่านการประเมินในระดับชาติ

3.2.2 ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญด้านอาชีพ ผ่านการประเมินในระดับดี

3.2.3 ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

3.2.4 ครูใช้หนังสือ ตำราเรียนและสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการ เรียนการสอน

3.2.5 ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนการสอน การวัด และประเมินผลและการเผยแพร่ผลงาน

3.2.6 ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ในการจัดการเรียนการสอน กับนานาชาติ

3.2.7 ครูใช้การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

3.3 ด้านการวิจัยและพัฒนาโรงเรียนดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและใช้ผลการวิจัย เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล โดยมีตัวชี้วัด คือ โรงเรียนมีผลวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษาอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 เรื่อง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

3.4 การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ คุณลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะแสดงว่าโรงเรียนได้พัฒนาสู่มาตรฐานสากล คือการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ นโยบายการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการการศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วยให้องค์กร โรงเรียน สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สำหรับในประเทศไทย ยังไม่ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินสำหรับองค์กรที่จัดการศึกษาไว้โดยเฉพาะ ดังนั้น กรอบในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพสำหรับการยกระดับโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จึงประยุกต์แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA : การนำองค์กร(Leadership) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement Analysis and Knowledge Management) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) การจัดการกระบวนการ (Process Management) และ ผลลัพธ์การดำเนินการ (Performance Result)

ปัจจุบันมีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับคัดเลือกให้เข้าโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลรุ่นที่ 1 จำนวน 500 โรงเรียน แยกเป็นระดับประถมศึกษา 119 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา 381 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 : 5) รุ่นที่ 2 จำนวน 150 โรงเรียน แยกเป็นระดับประถมศึกษา 84 โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา 66 โรงเรียน (คำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ ศร 04229/417 ลงวันที่ 13 กันยายน 2555)

โรงเรียนเหล่านี้ได้รับการคาดหวังว่าจะผลิตนักเรียนที่เป็นเลิศวิชาการ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก การที่จะผลิตนักเรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวังได้ครูจะต้องมีคุณภาพตามมาตรฐานดังนี้ ครูมีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านวิชาการและด้านอาชีพ ผ่านการประเมินในระดับชาติ สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการเรียนการสอนและการสื่อสาร สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนกับนานาชาติ ครูในโรงเรียนมาตรฐานสากลจะได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำและมีความ

เชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้เฉพาะด้าน สามารถใช้ภาษาต่างประเทศ และสื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ มีความสามารถในการศึกษาค้นคว้าพัฒนางาน พัฒนาค้นเองจากแหล่งวิชาการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำราต่างประเทศและสื่อเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร (ITC) รวมทั้งสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนกับนานาชาติ และใช้การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย. 2553 : 15) ผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องปรับกระบวนการพัฒนารองรับการเปลี่ยนแปลงให้มีคุณภาพเป็น ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และสามารถนำโรงเรียนสู่การเป็นมาตรฐานสากล บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ที่มีผลงานปรากฏเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการบริหารจัดการ สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์อบรม ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษานานาชาติ (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย. 2553 : 16)

โรงเรียนมาตรฐานสากลกำหนดการใช้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) ในการเรียนการสอนบูรณาการเข้าในรายวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ภาษาผ่านเนื้อหาของแต่ละสาระวิชา โดยมีความคาดหวังว่าผู้เรียนจะสามารถสื่อสารในระดับนานาชาติ และมีองค์ความรู้เป็นสากล

สรุปผลการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 นี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อประมวลภาพโครงร่างของรูปแบบ โดยผลการศึกษาผู้วิจัยนำเสนอเป็นรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจของครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักของในโรงเรียนมาตรฐานสากล ในขอบเขต 4 ด้าน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นบุคลากร และการจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยี 2) กระบวนการ ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย ได้แก่ การจัดการกระบวนการ กระบวนการเสริมพลังอำนาจครู และ กระบวนการด้านกิจกรรมการเรียนการสอน 3) ผลลัพธ์ ประกอบด้วย 2 ด้านย่อย ได้แก่ การเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการผลลัพธ์ 4) ข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย 2 ด้านย่อย ได้แก่ การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ผู้วิจัยได้สรุปความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบที่ผู้วิจัยสังเคราะห์จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและวิธีการในการเสริมสร้างพลังอำนาจจากแนวคิดและผลการวิจัยของนักคิด นักการศึกษาและนักวิจัยหลากหลายปรากฏผล ดังตาราง 2.4

ตาราง 2.4 แสดงองค์ประกอบรูปแบบ กระบวนการสร้างเสริมพลังอำนาจและ แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัย ที่รองรับ

องค์ประกอบรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจ ครูสังเคราะห์จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	กระบวนการสร้าง เสริมพลังอำนาจครู	แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย รองรับ
<p>1. ด้านปัจจัยนำเข้า 1.1 การนำองค์กร</p> <p>1.1.1 การมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล</p> <p>1.1.2 การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรและเอื้อต่อการสร้างสรรค์และพัฒนาภูมิปัญญาโดยทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>1.1.3 การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรมรวมถึงความรับผิดชอบต่อชุมชน</p> <p>1.1.4 การวางแผนกิจกรรมเพื่อดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทุกระดับ</p> <p>1.1.5 การสื่อสารแบบ 2 ทิศทางอย่างชัดเจนทั้งในระดับบุคลากรและระดับองค์กรเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานและการประเมินผล</p> <p>1.2 การวางแผนกลยุทธ์</p> <p>1.2.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์และกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังตามมาตรฐานสากลและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>1.2.2 การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน จากการวิเคราะห์ SWOT ให้ครอบคลุมสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน</p>	<p>-มีส่วนร่วมตัดสินใจ</p> <p>-การสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม</p> <p>-ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ/ กำหนดมาตรฐานการทำงาน</p> <p>- การสร้างภาวะผู้นำ</p> <p>-สัมพันธ์ภาพเพื่อนร่วมงาน/ ให้ความรู้และสารสนเทศ</p> <p>-ปรับโครงสร้างองค์กร/วางระบบการทำงานและวิถีปฏิบัติที่ชัดเจน</p> <p>มีส่วนร่วมตัดสินใจ/ โครงสร้างองค์กร</p>	<p>- Short and Rinehart 1992, Kanter1993, Kanpol1999 Terry 1999,สมชาย 2545 ประศาสน์ 2548</p> <p>- Avalos1997, Sullivan 1998 Cleirbaut1998, Ellis1999 สมชาย 2545 ประวิต 2548 ประศาสน์ 2548 สมจิต2552</p> <p>-Tracy 1990, Blasé and Blasé 1994, Luthans1998, ศิริรัตน์ 2544</p> <p>- Kanter1993 Blasé and Blasé 1994 Ellis1999 Luthans1998สมจิต2552</p> <p>- Kanter1993 Ellis1999 Day. 1999 Avalos1997 Terry 1999/ ประศาสน์ 2548</p> <p>- Kanter1993 Blasé and Blasé 1994 Day. 1999 ประศาสน์ 2548/ Short; Greer; &amp; Melvin. 1994</p> <p>- Kanpol1999,Kanter1993 Terry 1999, Short and Rinehart 1992 ประศาสน์ 2548 ,สมชาย 2545</p>



## ตาราง 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูสังเคราะห์จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	กระบวนการสร้างเสริมพลังอำนาจครู	แนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยรองรับ
<p>1.2.3 การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ</p> <p>1.2.4 การกำหนดแผนหรือปฏิทินปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นตอน ชัดเจนและได้ปฏิบัติตรงตามแผนปฏิบัติการ</p> <p>1.2.5 การกำหนดตัวชี้วัดระยะเวลาดำเนินการโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นรูปธรรมเห็นภาพการปฏิบัติได้จริง</p> <p>1.2.6 การทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จของบุคลากรสอดคล้องกับ พันธกิจ และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ</p> <p>1.3 การมุ่งเน้นบุคลากร</p> <p>1.3.1 การมีวิธีการผูกใจเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>1.3.2 การสร้างสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร</p> <p>1.3.3 การประเมินขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลังของโรงเรียน</p> <p>1.3.4 การฝึกอบรมและการพัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญในการบูรณาการภาษาอังกฤษ ในการสอนเนื้อหา</p>	<p>-วางระบบทำงานและวิธีปฏิบัติชัดเจน</p> <p>- ให้ความชัดเจนในความรับผิดชอบ</p> <p>-กำหนดมาตรฐานการทำงาน</p> <p>-เชื่อมั่นรับรู้ความสามารถตนเอง/วัฒนธรรมองค์การ</p> <p>-การสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อม/วัฒนธรรมองค์การ</p> <p>-สร้างขวัญกำลังใจ/การประเมินตนเอง</p> <p>- การฝึกอบรมและการพัฒนา/ให้ความรู้และสารสนเทศ</p>	<p>- Short; Greer; &amp; Melvin. 1994</p> <p>- Tracy 1990, Ellis1999, Cleirbaut1998, Avalos1997 Sullivan 1998, Blasé and Blasé 1994, ประวิต2548</p> <p>-Tracy 1990, Luthans1998, ศิริรัตน์2544, ประวิต 2548</p> <p>- Terry 1999, สมจิต2552 ประศาสน์ 2548/ Kanter1993, Blasé and Blasé 1994, ประวิต 2548</p> <p>- Kanter1993, Terry 1999, Blasé and Blasé 1994/ สมจิต2552 ประวิต 2548 ประศาสน์ 2548- Kanter1993, Ellis1999, Avalos1997, Cleirbaut1998, Sullivan 1998, สมจิต2552 ประวิต / ประศาสน์ 2548</p> <p>- Kanter1993, Blasé and Blasé 1994, Day. 1999, Ellis1999/ Kanpol1999, Cleirbaut1998, ศิริรัตน์2544, ประศาสน์ 2548</p> <p>- Tracy 1990, Blasé and Blasé 1994, Day. 1999, Gordon 1999, Sullivan 1998, สมจิต2552</p>

ตาราง 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูสังเคราะห์จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	กระบวนการสร้างเสริมพลังอำนาจครู	แนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยรองรับ
<p>1.3.5 การให้โอกาสครูในการเรียนรู้สิ่งใหม่</p> <p>1.3.6 การมอบหมายงานอย่างถูกต้องเป็นธรรมเนียม</p> <p>1.3.7 การสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>1.4 การจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยี</p> <p>1.4.1 การสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานอย่างพอเพียง</p> <p>1.4.2 การจัดระบบการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นไปอย่างทั่วถึงชัดเจนและสร้างสรรค์</p> <p>1.4.3 การพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>1.4.4 การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผลิตสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา</p> <p>1.4.5 การจัดตั้งศูนย์สื่อสารและเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่อสภาพปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม</p> <p>1.4.6 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานวิชาการ และการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มศักยภาพ</p>	<p>- การให้โอกาส</p> <p>-การมอบหมายอำนาจหน้าที่</p> <p>-สร้างขวัญกำลังใจ/ให้โอกาส</p> <p>- การสนับสนุนทรัพยากร</p> <p>-จัดระบบ/ช่องทางการสื่อสารทั่วถึง</p> <p>- การฝึกอบรมและการพัฒนา/ให้ความรู้และสารสนเทศ</p> <p>-ให้โอกาส/อิสระ/ความรู้/สารสนเทศ-ให้ความรู้และสารสนเทศ/พร้อมเผชิญปัญหา</p> <p>- อิสระ/ให้ความรู้และสารสนเทศ/ให้โอกาส</p>	<p>- Luthans1998, Ellis1999, Day. 1999,ประศาสน์ 2548,สมจิต2552 Tracy 1990, Sullivan 1998,Luthans1998</p> <p>- Kanter1993, Blasé and Blasé 1994, Day. 1999, Ellis1999/ Day. 1999,ประศาสน์ 2548,สมจิต2552</p> <p>- Short and Rinehart 1992, Terry 1999, Luthans1998,Gordon 1999 ศิริรัตน์2544,ประศาสน์ 2548</p> <p>-Klecker; &amp; Loadman. 1998, Short; Greer; &amp; Melvin. 1994</p> <p>- Tracy 1990, Blasé and Blasé 1994, Day. 1999,Gordon 1999, Sullivan 1998, สมจิต2552</p> <p>- Luthans1998, Ellis1999, Day. 1999,ประศาสน์ 2548,สมจิต2552 / Kanter1993, Avalos1997 Cleirbaut1998, Kanpol1999</p> <p>- Kanter1993, Avalos1997 Cleirbaut1998, Kanpol1999/ ประศาสน์ 2548,ประวิค 2548</p> <p>- Luthans1998, Ellis1999, Day. 1999,ประศาสน์ 2548,สมจิต2552 / Kanter1993, Avalos1997 Cleirbaut1998, Kanpol1999</p>

ตาราง 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจ ครูสังเคราะห์จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	กระบวนการสร้าง เสริมพลังอำนาจครู	แนวคิด ทฤษฎีงานวิจัย รองรับ
<p>1.4.7 การมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอนอยู่ในสภาพใช้การได้ดีและเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน</p> <p>1.4.8 การใช้เทคโนโลยีและวิธีการที่เหมาะสมเพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน</p> <p>1.4.9 การมีระบบบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้</p> <p>2. ด้านกระบวนการ</p> <p>2.1 การจัดการกระบวนการ</p> <p>2.1.1 การออกแบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม</p> <p>2.1.2 การนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามจุดหมาย</p> <p>2.1.3 การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินของโรงเรียนอย่างเป็นระบบและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ โรงเรียนสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>2.1.4 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ</p>	<p>-การสนับสนุนทรัพยากร</p> <p>-ให้ความรู้และสารสนเทศ</p> <p>-ปรับโครงสร้างองค์กร/มีอิสระ</p> <p>-ให้ความชัดเจน / กำหนดมาตรฐานการทำงาน</p> <p>-ผูกพันองค์กร/วัฒนธรรมองค์กร</p> <p>-มีอิสระในการตัดสินใจ/ยืดหยุ่นในการทำงานพร้อมเผชิญปัญหา</p> <p>-ปรับโครงสร้างองค์กร</p>	<p>- Short and Rinehart 1992, Blasé and Blasé 1994, Terry 1999, Luthans1998,Gordon 1999 ศิริรัตน์2544,ประศาสน์ 2548</p> <p>- Tracy 1990, Blasé and Blasé 1994, Day. 1999,Gordon 1999, Sullivan 1998, สมจิต2552</p> <p>- Kanter1993 Blasé and Blasé 1994 Day. 1999ประศาสน์ 2548/, Kanpol1999</p> <p>- Tracy 1990, Kanter1993 Ellis 1999, Cleirbaut1998, Avalos 1997 Sullivan 1998, Blasé and Blasé1994, Luthans1998, ศิริรัตน์ 2544,ประวิต 2548</p> <p>- Kanter1993, Blasé and Blasé 1994,ประศาสน์ 2548,สมจิต2552</p> <p>-Hussey 1998, Sullivan 1998 Kanpol1999, Luthans1998, Ellis1999, Day. 1999, , Blasé and Blasé 1994 /ประศาสน์ 2548, ประวิต 2548</p> <p>- Kanter1993 Blasé and Blasé 1994 Day. 1999 ประศาสน์ 2548 ประวิต 2448</p>

## ตาราง 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจ สังเคราะห์จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	กระบวนการสร้าง เสริมพลังอำนาจครู	แนวคิด ทฤษฎีงานวิจัย รองรับ
<p>2.1.5 การใช้วิธีการบริหารที่หลากหลายให้ เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน</p> <p>2.1.6 การมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาจาก ความเห็นชอบของบุคลากรส่วนใหญ่ของ โรงเรียน</p> <p>2.1.7 การเลือกสรรภูมิปัญญาท้องถิ่นมา ประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการเรียนการสอน อย่างหลากหลาย และเหมาะสมกับธรรมชาติของ ผู้เรียน</p> <p>2.1.8 การประกันคุณภาพของ โรงเรียนที่สามารถทำ ให้เกิดความเชื่อมั่นได้</p> <p>2.2 กระบวนการเสริมพลังอำนาจครู</p> <p>2.2.1 การมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้ครูอย่าง เหมาะสม</p> <p>2.2.2 การให้อำนาจการควบคุมและการตัดสินใจ ในการทำงานแก่ครู</p> <p>2.2.3 การให้อิสระในการทำงานแก่ครู</p> <p>2.2.4 การกำหนดมาตรฐานการทำงานร่วมกัน</p>	<p>-มอบหมายงาน/ให้ โอกาส</p> <p>-มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ</p> <p>-ให้ความไว้วางใจครู ในการปฏิบัติงาน</p> <p>-ร่วมรับผลลัพธ์ของ งาน/ผูกพันองค์กร</p>	<p>- Tracy 1990, Kanter1993 Blasé and Blasé 1994, Hussey 1998, Avalos 1997, Ellis1999</p> <p>- Kanter1993, Kanpol1999, Terry 1999, Hunt and Osborn 1998, ประศาสน์ 2548,สมชาย 2545</p> <p>- Tracy 1990, Blasé and Blasé 1994,Terry 1999, Day 1999, Kanpol1999, Hussey 1998, Avalos 1997, Ellis1999, Sullivan 1998 ประศาสน์ 2548,สมจิต 2552</p> <p>- Tracy 1990, Short and Rinehart 1992, Kanter1993 Blasé and Blasé 1994, Hussey 1998, ประศาสน์ 2548,สมจิต2552</p> <p>- Tracy 1990, Kanter1993 Blasé and Blasé 1994, Hussey 1998, Avalos 1997, Ellis1999</p> <p>- Luthans 1998, Sullivan1998, Cleirbaut 1998,สมชาย2545,ประ วิต 2548</p> <p>- Hussey 1998, Sullivan 1998 Kanpol1999, Luthans1998, Ellis1999, Day. 1999</p> <p>- Tracy 1990, Luthans1998 ศิริรัตน์ 2544,ประวิต 2548</p>

## ตาราง 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครู สังกะระห้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	กระบวนการสร้างเสริมพลังอำนาจครู	แนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยรองรับ
<p>2.2.5 การร่วมรับผลลัพธ์ของงานที่เกิดจากการตัดสินใจของครู</p> <p>2.2.6 การให้ความไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน</p> <p>2.3 กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน</p> <p>2.3.1 การจัดระบบการทำงานของกลุ่มสาระฯเป็นระบบชัดเจน</p> <p>2.3.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูภายในกลุ่มสาระฯและระหว่างกลุ่มสาระ</p> <p>2.3.3 การสอดแทรกภาษาอังกฤษลงในเนื้อหาในแต่ละเรื่องที่สอนเพื่อบูรณาการความรู้เนื้อหาทักับการเรียนรู้ด้านภาษา</p> <p>2.3.4 การใช้หนังสือ ตำราเรียน สื่อที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล</p> <p>2.3.5 การมีเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Circle) ระหว่างครูใน/นอกกลุ่มสาระฯและนำมาสู่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน</p> <p>2.3.6 การมีเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Circle) ระหว่างครูต่างโรงเรียนในประเทศ/ต่างประเทศ</p> <p>2.3.7 การมีกิจกรรม กระบวนการเรียนและมีการพัฒนาที่หลากหลาย</p> <p>2.3.8 การจัดให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการเรียนรู้อันเป็นพื้นฐานการเรียนที่จำเป็น ได้แก่ การสังเกต การเปรียบเทียบ การแบ่งกลุ่ม การเชื่อมโยง และการสรุปผล</p>	<p>-วางระบบการทำงานและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน</p> <p>- สัมพันธภาพเพื่อนร่วมงาน/มีทีมงาน</p> <p>-ฝึกอบรมและพัฒนา</p> <p>-การสนับสนุนทรัพยากร</p> <p>- สัมพันธภาพเพื่อนร่วมงาน/มีทีมงาน</p> <p>-สัมพันธภาพเพื่อนร่วมงาน/มีทีมงาน</p> <p>-ให้อิสระในการทำงาน</p> <p>-ฝึกอบรมและพัฒนา/ มั่นใจในความสามารถ</p>	<p>- Short and Rinehart 1992, Kanter 1993, Blasé &amp; Blasé 1994, Hussy 1998</p> <p>- Sullivan 1998 ประศาสน์ 2548, สมจิต 2552</p> <p>- Short; Greer; &amp; Melvin. 1994</p> <p>- Kanter 1993, Blasé and Blasé 1994/Avalos 1997, Terry 1999, Day 1999, ประวิต 2548, สมจิต 2552</p> <p>- Tracy 1990, Blasé and Blasé 1994, Sullivan 1998, Hussy 1998, Luthans 1998, Day. 1999, Gordon 1999, สมชาย 2545</p> <p>- Short and Rinehart 1992, Blasé and Blasé 1994, Terry 1999, Luthans 1998, Gordon 1999, ธีรรัตน์ 2544, ประศาสน์ 2548</p> <p>-Kanter 1993, Blasé and Blasé 1994, Avalos 1997, Ellis 1999, Terry 1999, Day 1999, ประศาสน์ 2548, ประวิต 2548, สมจิต 2552</p> <p>-Hussey 1998, Sullivan 1998</p> <p>-Kanpol 1999, Luthans 1998, Ellis 1999, Day 1999, Blasé and Blasé</p> <p>-Tracy 1990, Blasé and Blasé 1994, Day. 1999, Gordon 1999, Sullivan 1998, Hussy 1998, Luthans 1998, สมชาย 2545</p>

## ตาราง 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครู ตั้งแต่ระยะห่างการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	กระบวนการสร้างเสริมพลังอำนาจครู	แนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยรองรับ
<p>2.3.9 การจัดให้ผู้เรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมด้านวิชาการ เช่น ถ่ายทอดภาษาอังกฤษบูรณาการกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และคอมพิวเตอร์</p> <p>3. ด้านผลผลิต</p> <p>3.1 การเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>3.1.1 การบริหารจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน</p> <p>3.1.2 การมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนบนพื้นฐานความเป็นประชาธิปไตย</p> <p>3.1.3 สังคมชุมชนมีความพึงพอใจผลผลิตของโรงเรียน</p> <p>3.1.4 การสร้างโอกาสใหม่ทางการศึกษาตรงตามสมรรถนะของผู้เรียน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ</p> <p>3.1.5 การพัฒนาร่างกายสติปัญญา และคุณธรรมของผู้เรียน อย่างชัดเจน</p> <p>3.1.6 การพัฒนาระเบียบวินัยของผู้เรียนเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>3.1.7 การใช้ข้อมูลสารสนเทศจาก ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>3.1.8 การมีวิธีการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมากขึ้น</p> <p>3.1.9 การสร้างความสัมพันธ์ และความพึงพอใจ</p>	<p>- อีสาระในการทำงาน/ มั่นใจในความสามารถ</p> <p>-วางระบบการทำงานและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน</p> <p>-จัด โครงสร้างที่เปิดโอกาสมีส่วนร่วม</p> <p>-ประเมินผลงานตนเอง/ผู้ปกครอง</p> <p>-ให้โอกาสทุกคนที่จะริเริ่มสิ่งใหม่</p> <p>-การให้ข้อมูลป้อนกลับ</p> <p>-ประเมินผลงานตนเอง/ผู้ปกครอง</p> <p>-ประเมินผลงานตนเอง/พัฒนางาน</p> <p>-การให้ข้อมูลป้อนกลับ/ประเมินผลงานตนเอง</p> <p>-สัมพันธ์ภาพ</p>	<p>-Hussey 1998, Sullivan 1998 Kanpol1999, Luthans1998, Ellis1999, Day. 1999, , Blasé and Blasé 1994 /Terry 1999, ประวิต 2548,ประกาศน 2548สมจิต 2552</p> <p>- Short; Greer; &amp; Melvin. 1994</p> <p>- Russell; &amp; Rinehart. 1997</p> <p>- Cleirbaut 1998, Kanpol1999, ศิริรัตน์ 2544,สมชาย 2545 ประกาศน 2548,สมจิต 2552</p> <p>-Kanter1993, Luthans1998, Gordon 1999, Ellis1999, Day. 1999,ประกาศน 2548,สมจิต2552</p> <p>- Tracy 1990, Cleirbaut 1998 Hussy 1998,</p> <p>- Cleirbaut 1998, Kanpol1999, ศิริรัตน์ 2544,สมชาย 2545 ประกาศน 2548,สมจิต 2552/ Day. 1999,Gordon 1999, Sullivan 1998,Hussy 1998,</p> <p>-Tracy 1990, Cleirbaut 1998 Hussy 1998 / Kanpol1999,ศิริรัตน์ 2544,สมชาย 2545 ประกาศน 2548,สมจิต 2552</p> <p>- Kanter1993, Terry 1999, Blasé and Blasé 1994/Avalos 1997,</p>

## ตาราง 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครู สังกเคราะห์จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	กระบวนการสร้างเสริมพลังอำนาจครู	แนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยรองรับ
<p>แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มความรักความผูกพันต่อโรงเรียน</p> <p>3.2 การจัดการผลลัพธ์</p> <p>3.2.1 การประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน</p> <p>3.2.2 การตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการเพื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน</p> <p>3.2.3 การเชิดชูเกียรติหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี ให้ทุกคนรับทราบ</p> <p>3.2.4 การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และพันธสัญญาอย่างสม่ำเสมอมุ่งไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน</p> <p>3.2.5 การนำเสนอผลการดำเนินการสู่สาธารณะ</p> <p>4. ด้านข้อมูลย้อนกลับ</p> <p>4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</p> <p>4.1.1 โรงเรียนมีการจัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้โดยใช้เทคโนโลยี</p> <p>4.1.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับการทำงานของครู</p> <p>4.1.3 โรงเรียนให้การยอมรับข้อผิดพลาดของครู</p> <p>4.1.4 การปรับปรุงและพัฒนางานพัฒนาตนเอง</p> <p>4.1.5 การให้รางวัล และการชมเชยผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเท่าเทียมกัน</p>	<p>ผู้ร่วมงานผู้เกี่ยวข้อง/ผูกพันองค์กร</p> <p>-การให้ข้อมูล</p> <p>ป้อนกลับ/พัฒนางาน</p> <p>-การให้ข้อมูล</p> <p>ป้อนกลับ/ผูกพันองค์กร</p> <p>-สร้างขวัญกำลังใจ</p> <p>-วางระบบการทำงานและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน</p> <p>-ให้เกียรติยกย่องยอมรับ</p> <p>-การสนับสนุนทรัพยากรและเทคโนโลยี</p> <p>-ให้ข้อมูลย้อนกลับ</p> <p>-ให้การยอมรับ</p> <p>-การพัฒนา</p> <p>-สร้างขวัญกำลังใจ</p>	<p>Terry 1999,Day 1999, ประวิต 2548, สมจิต 2552</p> <p>-Tracy 1990, Cleirbaut 1998</p> <p>Hussy 1998/- Cleirbaut 1998, Kanpol1999, ศิริรัตน์ 2544, สมชาย 2545 ประศาสน์ 2548, สมจิต 2552/ Day. 1999,Gordon 1999, Sullivan 1998,Hussy 1998</p> <p>- Kanter1993, Blasé and Blasé 1994, Day. 1999, Ellis1999/ Kanpol1999, Cleirbaut1998, ศิริรัตน์2544,ประศาสน์ 2548</p> <p>- Short; Greer; &amp; Melvin. 1994</p> <p>-Tracy 1990, Short and Rinehart 1992 Day. 1999,</p> <p>- Short and Rinehart 1992, Blasé and Blasé 1994, Terry 1999, Luthans1998,Gordon 1999ศิริรัตน์2544,ประศาสน์ 2548</p> <p>Tracy 1990, Cleirbaut 1998</p> <p>Hussy 1998/- Cleirbaut 1998, Kanpol1999, ศิริรัตน์ 2544, สมชาย 2545 ประศาสน์ 2548,</p> <p>- Kanter1993, Blasé and Blasé 1994, Day. 1999,</p>

## ตาราง 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบรูปแบบการบริหารการเสริมพลัง อำนาจครู สังเคราะห์จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	กระบวนการสร้างเสริมพลัง อำนาจในการทำงาน	แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย รองรับ
<p>4.1.6 การเน้นให้ครูนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ</p> <p>4.1.7 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการสอนอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>4.2 การจัดการข้อมูลสารสนเทศ</p> <p>4.2.1 การทบทวนผลการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีจัดการข้อมูล</p> <p>4.2.2 การใช้ผลการดำเนินการในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สูงขึ้นและตอบจุดมุ่งหมายการศึกษาได้</p> <p>4.2.3 การวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานโรงเรียนอย่างถูกต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p> <p>4.2.4 การมีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>4.2.5 การพัฒนาครูและผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีแสวงหาความรู้และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล</p>	<p>-การพัฒนางาน/ความผูกพันองค์กร</p> <p>- การประเมินตนเอง/การพัฒนางาน</p> <p>-การประเมินตนเอง</p> <p>-การพัฒนางาน/ความผูกพันองค์กร</p> <p>-จัดระบบและช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งโรงเรียน</p> <p>-ให้ความรู้และสารสนเทศ</p> <p>-การฝึกอบรมและการพัฒนา</p>	<p>Ellis1999/ Kanpol1999, Cleirbaut1998,ศิริรัตน์2544, ประศาสน์ 2548</p> <p>- Day, 1999,Gordon 1999, Sullivan 1998,Hussy 1998/ ประศาสน์ 2548,สมจิต 2552</p> <p>- Cleirbaut 1998, Kanpol1999, ศิริรัตน์ 2544, สมชาย 2545/ Day, 1999,Gordon 1999, Sullivan 1998,Hussy 1998</p> <p>- Day, 1999,Gordon 1999, Sullivan 1998,Hussy 1998/ ประศาสน์ 2548,สมจิต 2552</p> <p>-Klecker; &amp; Loadman. 1998, Short; Greer; &amp; Melvin. 1994</p> <p>- Day, 1999,Gordon 1999, Sullivan 1998,ศิริรัตน์ 2544, สมจิต2552</p> <p>- Tracy 1990, Blasé and Blasé 1994, Day, 1999,Gordon 1999, Sullivan 1998,Hussy 1998, Luthans1998,สมชาย 2545</p>



จากตาราง 2.4 แสดงให้เห็นกระบวนการสร้างเสริมพลังอำนาจในการทำงานที่มีแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย รองรับสอดคล้องกับองค์ประกอบรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูที่ ผู้วิจัยสังเคราะห์จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเมื่อนำมาวิเคราะห์ และ สังเคราะห์ สรุปหลอมรวมได้ว่ามีกระบวนการเสริมพลังอำนาจร่วมกันอยู่ 7 ประการ คือ

- (1) ปรับโครงสร้างองค์กร
- (2) วางระบบการทำงานและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน
- (3) มอบหมายอำนาจหน้าที่และให้อิสระในการทำงาน
- (4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน
- (5) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- (6) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- (7) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การเสริมพลังอำนาจ โรงเรียนมาตรฐานสากล ทฤษฎีการสอนภาษาบูรณาการจากตำราเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากข้อค้นพบที่เป็นจุดร่วมดังนี้ การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู มีความหมายที่ครอบคลุมทั้งในมิติของกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ กล่าวคือ เป็นกระบวนการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูเห็นคุณค่าของเป้าหมายการทำงานก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าสามารถทำงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยครูมีอิสระในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีผลต่อครูทั้งในด้านจิตใจ และศักยภาพการทำงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับทฤษฎีระบบ และการบริหารระบบคุณภาพของ โรงเรียนมาตรฐานสากล ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ทฤษฎีระบบมาสร้างรูปแบบการบริหารจัดการผสมผสานกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ แสดงในแผนภูมิกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

### กรอบแนวคิดการวิจัย

