

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีลำดับการรายงานผลดังนี้

1. ความมุ่งหมายการวิจัย
2. วิธีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลัก
2. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลัก
3. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักของโรงเรียนมาตรฐานสากล

#### วิธีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาข้อมูลเพื่อร่างรูปแบบ ดำเนินการ 3 วิธี ได้แก่ 1) ศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการ แนวคิดทฤษฎีจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) สืบหาความต้องการของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจของครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักจากโรงเรียนมาตรฐานสากล 27 โรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม และ 3) สัมภาษณ์แบบพหุกรณีศึกษาโรงเรียนต้นแบบบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลัก 3 โรงเรียน

2. การร่างรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยการวิเคราะห์และ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนแรก

3. การประเมินร่างรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กำหนดผู้ร่วมสนทนาจำนวน 10 คน

4. การประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ นำรูปแบบที่ปรับปรุงหลังการประเมินในขั้นตอนที่ 3 ไปทำการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยวิธีเข้าร่วมประชุมพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบ และให้กลุ่มผู้บริหารและครูกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และคอมพิวเตอร์ประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้โดยการตอบแบบประเมิน นำผลที่ได้แต่ละขั้นตอนมาวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป

### สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลตามความมุ่งหมายการวิจัยดังนี้

1. สรุปผลความต้องการเกี่ยวกับการส่งเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักจากโรงเรียนมาตรฐานสากล 27 โรงเรียนสรุปผลรายด้านดังนี้

1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า ความต้องการของผู้บริหารที่มีต่อการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับคือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรมรวมถึงความรับผิดชอบต่อชุมชน การทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จของบุคลากรสอดคล้องกับ พันธกิจ และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ และการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างประสิทธิภาพ ส่วนความต้องการของครูที่มีต่อการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลัก ด้านปัจจัยนำเข้า อยู่ในระดับมากที่สุด ประเด็น เรียงลำดับประเด็น 3 ลำดับแรกดังนี้ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานวิชาการและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเต็มศักยภาพ การมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอนอยู่

ในสภาพใ้การได้ดีและเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน และการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ด้านกระบวนการ ผู้บริหารมีความต้องการต่อการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลัก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมี 12 ประเด็นอยู่ในระดับมากที่สุดอีก 13 ประเด็นอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ 3 ประเด็นแรกที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ได้แก่ การให้ความไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน การร่วมรับผลลัพธ์ของงานที่เกิดจากการตัดสินใจของครู และการมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาจากความเห็นชอบของบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียน ส่วนความต้องการของครูที่มีต่อการเสริมพลังอำนาจครู ด้านกระบวนการ คือ ทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับประเด็น 3 ลำดับแรกดังนี้ การให้ความไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน การให้อิสระในการทำงานแก่ครู และการจัดระบบการทำงานของกลุ่มสาระเป็นระบบชัดเจน

1.3 ด้านผลลัพธ์ ผู้บริหารมีความต้องการต่อการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลัก ด้านผลลัพธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มี 9 ประเด็นอยู่ในระดับมากที่สุด อีก 5 ประเด็นอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ 3 ประเด็นแรกที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด คือ การบริหารจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน สังคมชุมชนมีความพึงพอใจผลผลิตของโรงเรียน และการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และพันธสัญญาอย่างสม่ำเสมอไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ส่วนความต้องการของครูที่มีต่อการเสริมพลังอำนาจครู ด้านผลลัพธ์ อยู่ในระดับมากทุกประเด็น เรียงลำดับประเด็นที่มีค่าเฉลี่ย 3 ลำดับแรกดังนี้ การตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการเพื่อเปรียบเทียบกับสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน การเชิญเกียรติหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีให้ทุกคนรับทราบ ส่วนประเด็นสังคม ชุมชนมีความพึงพอใจผลผลิตของโรงเรียนและการสร้างโอกาสใหม่ทางการศึกษาตรงตามสมรรถนะของผู้เรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

1.4 ด้านข้อมูลป้อนกลับ ผู้บริหารมีความต้องการต่อการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักด้านข้อมูลป้อนกลับ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมี 6 ประเด็นอยู่ในระดับมากที่สุด อีก 7 ประเด็นอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ 3 ประเด็นแรกที่มีค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดดังนี้ การให้รางวัล และการชมเชยผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเท่าเทียมกัน การจัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับปรุงและพัฒนางานพัฒนาตนเองของครู ส่วนความต้องการของครูที่มีต่อการเสริมพลังอำนาจครู ด้านข้อมูลป้อนกลับ ทุกประเด็นอยู่ในระดับมากโดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและเท่ากัน 4 ประเด็นดังนี้ การเน้นให้ครูนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนเต็มศักยภาพ การวัดวิเคราะห์

และการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม การมีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการพัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี แสวงหาความรู้และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล

1.5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความความต้องการที่มีต่อการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักสรุปจากการตอบคำถามปลายเปิดผู้ตอบแบบสอบถามเพิ่มเติมดังนี้ ด้านปัจจัยนำเข้าสูงสุดคือ ต้องการวิเคราะห์ SWOT ทั้งระบบแบบเข้มข้น โดยวิทยากรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีปฏิทินชัดเจน มีการวางแผนและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ด้านกระบวนการคือ ต้องคำนึงถึงศักยภาพ ความสามารถที่ไม่เท่ากันของบุคลากร ความตระหนัก และความรับผิดชอบ ต้องได้รับการกระตุ้นที่สูงขึ้น ด้านผลผลิตคือ การทำให้นักเรียนมีความรู้ภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้นได้รับ โอกาส ประสบการณ์ที่ดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และด้านข้อมูลป้อนกลับคือ ควรให้การยอมรับในข้อผิดพลาดของครูและเปิดใจปรับปรุงการทำงานของครูให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด

1.6 ผลสรุปความต้องการการอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษของครูมากที่สุดคือ การอบรมฟื้นฟูทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ รองลงมา 3 ลำดับ ได้แก่ การสนับสนุนศูนย์หนังสือแบบเรียนภาษาอังกฤษเนื้อหาวิชาหลัก/สื่อ/อุปกรณ์/สื่อเทคโนโลยี การศึกษาดูงานต่างประเทศ การเข้าค่ายภาษาอังกฤษส่วนด้านที่มีความต้องการน้อยที่สุดคือ การฝึกอบรมต่างประเทศ

1.7 ผลสรุปความต้องการด้านการอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาความสามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักของครูมีความต้องการมากที่สุดคือ ด้านการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษในชั้นเรียน รองลงมา 3 ลำดับ ได้แก่ วิธีสอนตามแนวการสอนภาษาเพื่อการสื่อสาร แนวทางการบูรณาการภาษาอังกฤษในเนื้อหาและกระบวนการเรียนการสอนวิชาหลัก และจัดการเรียนการสอน โดยบูรณาการการเรียนรู้เนื้อหาสาระและภาษา ส่วนด้านที่มีความต้องการน้อยที่สุดคือ การสอนตามแนวทฤษฎีธรรมชาติ

2. ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลัก โรงเรียนต้นแบบบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลัก 3 โรงเรียน โดยพหุกรณีศึกษา ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาสภาพการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลัก โรงเรียนต้นแบบบูรณาการภาษาอังกฤษเป็นรายด้านดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ทุกโรงเรียนเน้นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมวางแผนการปฏิบัติงาน มีการ มอบหมายงานชัดเจน ส่งเสริมภาวะผู้นำทุกระดับ ให้การสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยี มีการพัฒนาบุคลากรเข้ารับการอบรม 100 %

แต่มีความแตกต่างด้านผลการพัฒนาพบว่าครูในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่พิเศษมีความเชี่ยวชาญด้านบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักจนสามารถเป็นวิทยากรสาธิตการสอนได้ โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่พิเศษ จัดเก็บค่าใช้จ่ายบริหารงบประมาณเองทำให้เกิดสภาพคล่อง และโรงเรียนขนาดกลางมีความโดดเด่นด้านการสร้างสภาพแวดล้อมส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้มีป้ายนิเทศให้ความรู้แก่ครูและนักเรียนทุกอาคารสถานที่

ด้านกระบวนการ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นระบบและครอบคลุมงานตามปริบทโรงเรียน โดยเทียบเคียงขอบข่ายงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขณะที่โรงเรียนขนาดกลางใช้ขอบข่ายงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและทุกโรงเรียนมีการกำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน มีความร่วมมือสนับสนุนทุกภาคส่วนเป็นอย่างดี โดยโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษมีคณะกรรมการสถานศึกษาที่เข้มแข็งมากขณะที่โรงเรียนขนาดกลางกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครองส่วนหนึ่งไม่สามารถให้ความร่วมมือสนับสนุนโรงเรียนได้เต็มที่ โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษจัดการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นเหมือนโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่มีห้องกลุ่มสาระ ขณะที่โรงเรียนขนาดกลางครูกระจายอยู่ประจำห้องเรียน การเสริมพลังอำนาจครูทุกโรงเรียนมอบหมายหน้าที่ตามความถนัดความสามารถ และความสนใจ มีคำสั่งชัดเจน ให้อำนาจการควบคุมและการตัดสินใจเป็นอิสระอยู่ในกรอบงานของตน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมฝึกภาวะผู้นำทีมให้อิสระในการทำงาน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีจุดเด่นคือสร้างแรงจูงใจภายในจากความต้องการพัฒนางานพัฒนาตนเองของครู ทั้ง 3 โรงเรียนจัดการเรียนรู้บูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักแต่ความแตกต่างในรายละเอียด โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีห้องเรียนเฉพาะ EIS ครูจัดการเรียนการสอนโดยสอดแทรกภาษาอังกฤษในปริมาณร้อยละ 50-80 ของการเรียนการสอนแต่ละคาบเรียน มีค่ายแบบบูรณาการภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ โรงเรียนขนาดใหญ่จัดการเรียนการสอนโดยสอดแทรกภาษาอังกฤษทุกห้องในปริมาณร้อยละ 50 ของการเรียนการสอนแต่ละคาบเรียน ไม่มีค่ายแบบบูรณาการภาษาอังกฤษ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางจัดการเรียนการสอนโดยสอดแทรกภาษาอังกฤษทุกห้องในปริมาณร้อยละ 50-80 ของการเรียนการสอนแต่ละคาบเรียนตามความสามารถของนักเรียน มีค่ายแบบบูรณาการภาษาอังกฤษกับรายวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และคอมพิวเตอร์

ด้านผลลัพธ์ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษปฏิบัติตามวงจรเดมมิ่ง PDCA ปรับใช้ในการบริหารจัดการ ขณะที่โรงเรียนขนาดกลางเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม และแบบเบ็ดเสร็จ ประเมินโครงการตามตัวชี้วัดชัดเจน มีกรรมการประเมินผลแบบท้ายคำสั่งทุกครั้ง

ควบคู่กับการประกันคุณภาพภายใน มีห้องประกันไว้รองรับการประเมิน ทุกโรงเรียนมีการบริหารจัดการ การศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคม มุ่งพัฒนา ให้ผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบต่อโรงเรียนและชุมชน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษให้บริการ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตอบสนองความต้องการและปรับทงของชุมชนได้ดี มีการจัด หลักสูตรหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการ ความถนัดความสามารถของนักเรียน

ด้านข้อมูลป้อนกลับ พบว่า ทุกโรงเรียนได้มีการนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ การบรรลุเป้าประสงค์ของโครงการ การตอบสนองความต้องการ มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติและเลือก ดำเนินการต่อและปรับปรุงเป็นนวัตกรรมต่อไป มีการปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศให้มี ประสิทธิภาพและเพียงพอ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่พิเศษครูมีการจัดการความรู้โดยใช้ เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ ได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารและเพื่อนครูเป็นการเสริมแรงครูมีความสุขใน การทำงาน ขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่ครูใช้เทคโนโลยีในการสร้างบทเรียน ออนไลน์ เก็บผลงาน นักเรียน บทเรียน เพื่อให้ นักเรียนสามารถเข้าไปศึกษาเพิ่มเติม หรือเรียนรู้ย้อนหลังได้

3. ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการ ภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีรายละเอียดของรูปแบบดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิด หลักการและวิธีการ

แนวคิด

1. การเสริมพลังอำนาจครูเป็นกระบวนการส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูเห็นคุณค่าของ เป้าหมายการทำงานก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่สำคัญในการสร้างเสริมพลังอำนาจให้ครูซึ่งจะทำให้เกิดความ ยึดมั่นผูกพันและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความพอใจในงาน ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนานักเรียน

หลักการ

ยึดหลักความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย มอบหมายงาน ใ้วางใจ ให้ความรับผิดชอบ และอิสระในการทำงาน ยกย่องยอมรับ ให้ข้อมูลป้อนกลับ

## วิธีการ

1. เตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายงาน
2. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์สภาวะการณ์ที่บุคลากรขาดพลังอำนาจการทำงาน
3. กำหนดยุทธศาสตร์และเทคนิควิธีการบริหารจัดการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ เสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากร
4. ดำเนินการปฏิบัติตามวิธีที่เลือกไว้
5. ประเมินผลการปฏิบัติจากพฤติกรรมและผลงานที่ปรากฏ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบรูปแบบการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีองค์ประกอบ 4 ด้านดังนี้

1. บังคับนำเข้า ประกอบด้วย 4 ด้านย่อย ได้แก่ 1. การนำองค์กร (Leadership)
2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3. การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) และ 4. การจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยี (Resources and technology Management)

1.1 การนำองค์กร (Leadership) ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรและเอื้อต่อการสร้างสรรค์และพัฒนาภูมิปัญญาโดยทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารดำเนินการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม รวมถึงความรับผิดชอบต่อชุมชน มีการวางแผนกิจกรรมเพื่อดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำบุคลากรทุกระดับผู้บริหารใช้ลักษณะการสื่อสารแบบ 2 ทิศทางอย่างชัดเจนทั้งในระดับบุคลากรและระดับองค์กรเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานและการประเมินผล

1.2 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ควรมีแผนการจัดทำแผนกลยุทธ์และกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังตามเกณฑ์มาตรฐานสากลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยครูมีส่วนร่วมการจัดทำแผนกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน จากการวิเคราะห์ SWOT ให้ครอบคลุมสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารได้กำหนดแผนหรือปฏิทินปฏิบัติงานอย่างเป็น ขั้นตอน ชัดเจนและได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดตัวชี้วัดระยะเวลาดำเนินการ โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ไว้อย่างเป็นรูปธรรม เห็นภาพการปฏิบัติได้จริง

1.3 การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) ควรมีวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจผูกใจเพื่อสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทুমเทพปฏิบัติงาน

เพื่อบรรลุความสำเร็จของบุคลากรสอดคล้องกับ พันธกิจ และกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ สร้างสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการประเมินขีดความสามารถของบุคลากรและอัตรากำลังของโรงเรียน สนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญในการบูรณาการภาษาอังกฤษ ในการสอนเนื้อหา ให้โอกาสครูในการเรียนรู้สิ่งใหม่ และมอบหมายงานอย่างถูกต้องตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เน้นการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.4 การจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยี (Resources and technology Management)

ควรให้การสนับสนุนทรัพยากรในการทำงานอย่างพอเพียงจัดระบบการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน เป็นไปอย่างทั่วถึงชัดเจนและสร้างสรรค์ ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผลิตสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา ควรจัดตั้งศูนย์สื่อสารและเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่อสภาพปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสม เน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานวิชาการ และการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มศักยภาพ สํารวจอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอนให้อยู่ในสภาพใ้การใช้การ ได้ดีและเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและวิธีการที่เหมาะสมเพื่อการเชื่อมโยงข้อมูลภายนอกโรงเรียน กำหนดระบบบริหารงบประมาณที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้

2. กระบวนการ ประกอบด้วย 3 ด้านย่อย ได้แก่ 1. การจัดการกระบวนการ (Process Management) 2. กระบวนการเสริมพลังอำนาจครู (Process Management) และ 3. กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning and Teaching Process)

2.1 การจัดการกระบวนการ (Process Management) ควรออกแบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม นำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามจุดหมาย มีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินของโรงเรียนอย่างเป็นระบบและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ โรงเรียนสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ เน้นการใช้วิธีการบริหารที่หลากหลายให้เหมาะสมกับบริบทโรงเรียน การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาจากความเห็นชอบของบุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียน มีการเลือกสรรภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการจัดการกระบวนการเรียนการสอนอย่างหลากหลาย และเหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน และมีการประกันคุณภาพของโรงเรียนที่สามารถทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้



2.2 กระบวนการเสริมพลังอำนาจครู (Process Management) ควรกำหนดวิธีการมอบหมายบทบาทหน้าที่ให้ครูอย่างเหมาะสม ให้อำนาจการควบคุมและการตัดสินใจในการทำงานแก่ครู ให้อิสระในการทำงานแก่ครู กำหนดมาตรฐานการทำงานร่วมกัน การร่วมรับผิดชอบของงานที่เกิดจากการตัดสินใจของครูและให้ความไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน

2.3 กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (Learning and Teaching Process) ควรกำหนดทิศทางการจัดระบบการทำงานของกลุ่มสาระฯเป็นระบบชัดเจน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูภายในกลุ่มสาระฯ และระหว่างกลุ่มสาระฯ เน้นการจัดการเรียนรู้คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และคอมพิวเตอร์เป็นภาษาอังกฤษโดยการสอดแทรกภาษาอังกฤษลงในเนื้อหาในแต่ละเรื่องที่สอนเพื่อบูรณาการความรู้เนื้อหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้านภาษาสนับสนุนให้มีการใช้หนังสือ ตำราเรียน สื่อที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างครูใน/นอกกลุ่มสาระฯและนำมาสู่การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนการมีเครือข่ายการเรียนรู้ ระหว่างครูต่างโรงเรียนในประเทศ/ต่างประเทศ การมีกิจกรรม กระบวนการเรียนและมีการพัฒนาที่หลากหลาย การจัดให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะการเรียนรู้อันเป็นพื้นฐาน การเรียนที่จำเป็น ได้แก่ การสังเกต การเปรียบเทียบ การแบ่งกลุ่ม การเชื่อมโยง และการสรุปผล และสนับสนุนการจัดให้ผู้เรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมด้านวิชาการ เช่น ค่ายภาษาอังกฤษบูรณาการกลุ่มสาระคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และคอมพิวเตอร์

3. ผลลัพธ์ ประกอบด้วย 2 ด้านย่อย ได้แก่ 1. การเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) และ 2. การจัดการผลลัพธ์ (Performance Results Management)

### 3.1 การเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus)

ควรกำหนดจุดมุ่งหมายการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนบนพื้นฐานความเป็นประชาธิปไตย สังคมชุมชนมีความพึงพอใจผลผลิตของโรงเรียน เน้นการสร้างโอกาสใหม่ทางการศึกษาตรงตามสมรรถนะของผู้เรียน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เน้นการพัฒนาร่างกายสติปัญญา และคุณธรรมของผู้เรียนอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เน้นการพัฒนาระเบียบวินัยของผู้เรียนให้เป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน การใช้ข้อมูลสารสนเทศจาก ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดทิศทางการพัฒนา และการมีวิธีการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมากขึ้น เสริมสร้างความสัมพันธ์ และความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเพิ่มความรักความผูกพันต่อ โรงเรียน

3.2 การจัดการผลลัพธ์ (Performance Results Management) ควรกำหนดแผนประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการเพื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัด

การศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน เสริมพลังอำนาจการทำงานบุคลากรโดย การเชิดชูเกียรติหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี ให้ทุกคนรับทราบ มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และพันธสัญญาอย่างสม่ำเสมอเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน และมีการนำเสนอผลการดำเนินการสู่สาธารณชน

4. ข้อมูลป้อนกลับ ประกอบด้วย 2 ด้านย่อย ได้แก่ 1. การให้ข้อมูลป้อนกลับและการจัดการความรู้ (Feedback and Knowledge Management) 2. การจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Information Technology Management)

4.1 การให้ข้อมูลป้อนกลับและการจัดการความรู้ (Feedback and Knowledge Management) ควรเน้นให้ครูประเมินผลการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนโดยอิงพัฒนาการของผู้เรียน และนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ มีการวัดการวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม โรงเรียนมีการจัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีการให้ข้อมูลย้อนกลับการทำงานของครู ให้การยอมรับข้อผิดพลาดของครูและช่วยกันหาทางปรับปรุงแก้ไข ส่งเสริมการปรับปรุงและพัฒนางานพัฒนาตนเองของครู มีการให้รางวัล และการชมเชยผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และเท่าเทียมกัน

4.2 การจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Information Technology Management) ควรกำหนดระบบการทบทวนผลการดำเนินงาน โดยใช้เทคโนโลยีจัดการข้อมูล และการใช้ผลการดำเนินการในการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อผลักดันผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สูงขึ้นและตอบจุดมุ่งหมายการศึกษาได้ มีการวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ และการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน โรงเรียนอย่างถูกต้องรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ มีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีการพัฒนาครูและผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีแสวงหาความรู้และใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล

ส่วนที่ 3 ข้อดี ข้อจำกัด และเงื่อนไขของรูปแบบ

ข้อดีของรูปแบบ

1. เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมกับภาวะปัจจุบันที่มีความต้องการตามมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล เน้นการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2. เป็นการจัดการศึกษาระบบพึ่งพาตนเอง ปลูกจิตสำนึกภาคภูมิใจในตนเองทั้งครู นักเรียน ผู้บริหาร ชุมชน สังคม ประเทศชาติ ด้วยกลยุทธ์ประหยัด ทรัพยากรท้องถิ่น

3. เป็นการจัดการศึกษาโรงเรียนสองภาษาพอเพียง ตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในชุมชนทุกระดับเศรษฐกิจ

4. เป็นการจัดการศึกษาแบบยั่งยืนเพราะเกิดจากแรงจูงใจภายในของครูเพื่อผลในการพัฒนานักเรียนและตนเอง

#### ข้อจำกัดของรูปแบบ

1. อาจมีการต่อต้านจากครูและผู้บริหารผู้ไม่เห็นด้วย โดยเฉพาะผู้สอนในรายวิชาหลักที่จะต้องเป็นผู้เข้าร่วม โครงการ ไม่ต้องการปรับเปลี่ยนมองว่าเพิ่มภาระ ยากไม่มีความสามารถเพียงพอ

2. การพัฒนาต้องใช้เวลาในการปรับตัวทั้งนักเรียนและครูรวมถึงผู้เกี่ยวข้องกว่าจะถึงจุดที่เริ่มต้นได้

3. การพัฒนาเป็นไปตามความสมัครใจความพร้อมความต้องการของผู้เข้าร่วมโครงการ

4. ความต่อเนื่องดำเนินนโยบายของผู้บริหารแต่ละคนที่มีทัศนคติต่อโครงการนี้แตกต่างกัน

5. การใช้กลยุทธ์ความคิดความชอบขับเคลื่อนโครงการอาจก่อให้เกิดความแตกแยกในหมู่คณะ

#### เงื่อนไขของรูปแบบ

1. บูรณาการกับบริบทแต่ละโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีทักษะบริหารและวิสัยทัศน์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มบุคคล กลุ่มเป้าหมายร่วมพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่การเป็นมาตรฐานสากล

2. ผู้บริหารและครูต้องตระหนักถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงร่วมพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่การเป็นมาตรฐานสากล

3. การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต้องกำหนดบรรจุโครงการ EIS ลงในหลักสูตรให้ชัดเจนเพื่อความต่อเนื่อง

4. คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงการสนับสนุนอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม เช่น การออกเป็นนโยบาย ข้อกำหนด ข้อปฏิบัติ

5. ควรให้สอนบูรณาการในรายวิชาหลักและรายวิชาอื่นที่ครูมีความพร้อมสูงมีความสนใจต้องการบูรณาการภาษาอังกฤษในวิชาของตนจะเป็นการเพิ่มแนวร่วมพัฒนาขึ้น

## อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีผลการวิจัยที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. ผลการศึกษาความต้องการการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักของโรงเรียนมาตรฐานสากล

1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่าความต้องการของผู้บริหารที่มีต่อการเสริมพลังอำนาจครูอยู่ในระดับมากที่สุด โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล ส่วนความต้องการของครูที่มีต่อการเสริมพลังอำนาจครู ด้านปัจจัยนำเข้า อยู่ในระดับมากทุกประเด็น โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานวิชาการและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเต็มศักยภาพแสดงว่าผู้บริหารยุคใหม่เน้นการมีส่วนร่วมขณะที่ครูยุคใหม่เน้นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีทั้งสองประเด็น จัดว่าเป็นการเสริมพลังอำนาจครูที่สำคัญสอดคล้องงานวิจัยสมชาย บุญศิริเกสัช (2545 : 83-85) ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 8 พบว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ได้แก่ กระบวนการทำงานอย่างเป็นอิสระ กระบวนการมีส่วนร่วมในการทำงาน กระบวนการประเมินตนเอง และพร้อมรับการตรวจสอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี มีความสัมพันธ์กันเองภายในสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในกลุ่มสถานศึกษาในเขตอำเภอเมืองและในเขตอำเภอรอบนอกและโดยรวมทุกสถานศึกษาและสอดคล้องกับคลัทเทอร์และเคอร์นฮาน (Clutterbuck & Kernaghan 1994 : 23) ได้เสนอแนะสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาประเมินพลังอำนาจการทำงานของบุคลากร ได้แก่ 1 ในจำนวน 6 ข้อคือ 5) การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพัฒนา ส่วนแลมเบิร์ต (Lambert 1989 : 80) พบว่าสิ่งที่เกิดกับครู เมื่อมีส่วนร่วมในการทำงานในการตัดสินใจ ได้แก่ 1) ครูมีสิ่งจะให้เลือก เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ได้บรรลุผลความสำเร็จเกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งตัวครูและสถานศึกษา 2) ครูมีอิสระที่จะเลือกหรือปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งตัวครูเองเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ครูจะมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่เพราะครูตระหนักรู้ใน ความสำคัญและคุณค่าของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และ 4) ครูจะมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ เพราะรู้ผลกระทบทั้งที่ครูมีต่อสถานศึกษาและผลที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของครู

1.2 ด้านกระบวนการ ผู้บริหารมีความต้องการต่อการเสริมพลังอำนาจครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ การให้ความไว้วางใจครูในการปฏิบัติงานตรงกับความต้องการของครูที่มีต่อการเสริมพลังอำนาจครู ทุกประเด็นอยู่ในระดับมากและ ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมาก

ที่สุดคือทำให้ความไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน นั้นแสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารและครูต้องการให้เกิดการยอมรับในความสามารถและมั่นใจว่าปฏิบัติหน้าที่ได้และพร้อมจะรับผลดีพร้อมกันสอดคล้องกับ เดย์ (Day. 1999 : 85) ได้นำกระบวนการสร้างเสริมอำนาจการทำงานของครูตามแนวทางของ นักการศึกษาหลายคนมากกล่าวถึงเป็นข้อแรกคือ การสร้างความไว้วางใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์และสร้างความเสมอภาคในการทำงานของครู

1.3 ความต้องการการอบรมระยะสั้นเพื่อพัฒนาตนเองด้านภาษาอังกฤษของครูมากที่สุดคือการอบรมฟื้นฟูทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ส่วนด้านที่มีความต้องการน้อยที่สุดคือ การฝึกอบรมต่างประเทศ แสดงให้เห็นว่าครูที่จะต้องสอนบูรณาการภาษาอังกฤษกับเนื้อหาวิชาของตนสิ่งแรกคือขาดความมั่นใจความสามารถของตนเองต้องการฟื้นฟูฝึกฝนความรู้ความสามารถแต่ก็ไม่เลือกที่จะไปฝึกอบรมต่างประเทศเพราะความไม่มั่นใจว่าจะสามารถสื่อสารได้และอาจเป็นเพราะเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย การขาดความมั่นใจนี้เป็นอุปสรรคต่อการเสริมพลังอำนาจดังนั้นในขั้นตอนดำเนินการของรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจึงเริ่มต้นด้วย การเตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษา สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดวิธีการของกรมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายงาน และให้บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์สภาวะการณ์ที่บุคลากรขาดพลังอำนาจการทำงาน สอดคล้องกับ บลาส และ บลาส (Blasé & Blasé. 1994 : 7) ได้กล่าวถึงพลังอำนาจการทำงานที่มีผลต่อครูในการปฏิบัติหน้าที่ ไว้ดังนี้ 1) ขยายขอบเขตความรู้ความสามารถของครู 2) ทำให้ครูมีอิสระในการสะท้อนภาพความเป็นจริงของการทำงานให้ฝ่ายบริหารรับรู้ และ 3) เพิ่มความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ของครู

2. ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักของโรงเรียนมาตรฐานสากลจากโรงเรียนต้นแบบการบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลัก 3 แห่ง

2.1 ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า โรงเรียนทั้ง 3 โรงเรียนเน้นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมวางแผนการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานชัดเจน ส่งเสริมภาวะผู้นำทุกระดับ ให้การสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยี มีการพัฒนาบุคลากรเข้ารับการอบรม 100 % แสดงว่าโรงเรียนต้นแบบบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักทั้ง 3 โรงเรียน ผู้บริหารมีการบริหารการเสริมพลังอำนาจในการทำงานของบุคลากรสอดคล้องกับหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูที่นักการศึกษาหลายคนเช่น ฮาร์เวย์และโตรเลท (Harvey & Drolet. 1994 : 127) เดย์ (Day. 1999 : 85) อวาลอส (Avalos. 1997 : 77 – 81) แคนโพน (Kanpol. 1999 : 52) และเทรซี่ (Tracy. 1990 : 163) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของประวิต เอราวรรณ์ ที่ได้วิจัย

เรื่อง การสร้างเสริมอำนาจครู : การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู และผู้นำชุมชน จำนวน 4 กลุ่ม รวม 28 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างเสริมอำนาจของครู คืออิสรภาพในการทำงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การมีส่วนร่วม บรรยากาศในการทำงาน การสร้างทีมงาน ข้อมูลย้อนกลับ การยกย่องยอมรับขวัญกำลังใจและรางวัล โอกาสในการเรียนรู้ การให้เกียรติและไว้วางใจและการยอมรับความผิดพลาดร่วมกันซึ่งสิ่ง จูงใจในการสร้างเสริมอำนาจครูก็คือ รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรม และการพัฒนาสถานภาพของครู ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการทำงาน และเงินเดือน สวัสดิการ ซึ่งการให้สิ่งจูงใจเหล่านี้แก่ครู ต้องยึดหลักสำคัญคือ ต้องให้เกียรติให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นอย่างเปิดเผย และให้การมีส่วนร่วมในทุกระดับ

2.2 ด้านกระบวนการ พบว่า กระบวนการเสริมพลังอำนาจครูทั้ง 3 โรงเรียนมีการมอบหมายหน้าที่ตามความถนัดความสามารถ และความสนใจ มีคำสั่งชัดเจน ให้อำนาจการควบคุมและการตัดสินใจเป็นอิสระอยู่ในกรอบงานของตน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมฝึกภาวะผู้นำทีม ให้การยกย่องชมเชย โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีจุดเด่นคือสร้างแรงจูงใจภายในจากความต้องการพัฒนางาน พัฒนาคณะของครู ทั้ง 3 โรงเรียน จัดการเรียนรู้บูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลัก แสดงว่าโรงเรียนต้นแบบบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักทั้ง 3 โรงเรียนมีสภาพการเสริมพลังอำนาจครูในโรงเรียนสอดคล้องกับ ซอร์ทและไรน์ฮาร์ท (Short & Rinehart. 1992 : 951) ได้ศึกษาพลังอำนาจการทำงานของครู จากสิ่งที่ปรากฏจากการทำงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) การตัดสินใจในการทำงาน ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในสิ่งที่มีผลงานร่วมกัน 2) ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ครูมีโอกาสก้าวหน้า พัฒนาสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเพิ่มพูนทักษะความสามารถจากการทำงานในหน้าที่ 3) สถานภาพในการทำงาน ครูได้รับการยอมรับ ได้รับเกียรติ ได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในภาพลักษณ์ของความเป็นมืออาชีพ 4) สมรรถภาพในการทำงาน ครูมีความรู้ ทักษะความสามารถที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้รับรู้พัฒนาคุณธรรม ความรู้ความสามารถและสำเร็จการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และ 5) ความเป็นอิสระในการทำงาน

2.3 ด้านผลลัพธ์โรงเรียน 3 ขนาด พบว่าทุกโรงเรียนมีการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคม มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนให้มีความรับผิดชอบต่อโรงเรียนและชุมชน มีความสามารถในการสื่อสารอย่างน้อยสองภาษา โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษมีระบบปฏิบัติตามวงจรเดมมิง PDCA ประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ขณะที่โรงเรียนขนาดกลางเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม และแบบเบ็ดเสร็จ ประเมินโครงการตามตัวชี้วัดชัดเจน มีกรรมการประเมินผลแบบท้ายคำสั่งทุกครั้ง ควบคู่กับการประกันคุณภาพภายใน มีห้องประกัน

ไว้รองรับการประเมิน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษให้บริการนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตอบสนองความต้องการและปรับทงของชุมชนได้ดี มีการจัดหลักสูตรหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการ ความถนัดความสามารถของนักเรียน เป็นผลให้นักเรียนและครูสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับชาลวชัย รัตนสุทธิ (2552 : 299-307) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 4 ประกอบด้วยโปรแกรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูจำนวน 6 โปรแกรม ซึ่งในการปฏิบัติตามชุดกิจกรรมแต่ละโปรแกรมใช้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียน ทีมงานและรายบุคคล มืองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) โครงสร้างการบริหารงาน 2) ระบบการทำงานในโรงเรียน 3) ความร่วมมือในโรงเรียน 4) บรรยากาศในการทำงานในโรงเรียน 5) แรงจูงใจในการทำงาน และ 6) วัฒนธรรมองค์กรในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าหลังการอบรมทุกโปรแกรมบรรลุผลสำเร็จในระดับมาก สรุปว่าการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในโรงเรียนที่ได้จากการวิจัยนี้เป็น โปรแกรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูที่มีประสิทธิผลสามารถใช้พัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูต่อไปได้

2.4 ด้านข้อมูลป้อนกลับพบว่า ทุกโรงเรียนได้มีการนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์การบรรลุเป้าประสงค์ของโครงการ การตอบสนองความต้องการ มีประโยชน์คุ้มกำปฏิบัติและเลือกดำเนินการต่อและปรับปรุงเป็นนวัตกรรมต่อไป มีการปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพและเพียงพอ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่พิเศษครูมีการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นระบบ ได้รับคำชมเชยจากผู้บริหารและเพื่อนครูเป็นการเสริมแรงครูมีความสุขในการทำงานสอดคล้องกับเบนนิส และนาบัส (Bennis & Nabus. 1985 ; cited by Georgiades & Macdonell 1998 : 106) ได้ศึกษาความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่มีการเสริมพลังอำนาจการทำงานโดยการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรจะมีความรู้สึกที่ดีเพราะว่า 1) ได้ทำในสิ่งที่แปลกแตกต่างออกไป 2) ได้ทำในสิ่งที่ต้องการ 3) ได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ จากการทำงาน 4) รู้ว่าตนเองมีคุณค่า ความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทุกคนต่างมีจุดหมายของการทำงานร่วมกัน และ 4) มีความสุขกับการทำงาน สนุกในการทำงานกับบุคคลที่มีภาวะผู้นำ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักไปใช้ในโรงเรียนมาตรฐานสากลพบว่าในภาพรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก อย่างไรก็ตามผลการประเมินนี้สรุปจากแบบประเมินหลังจากที่ผู้ตอบแบบประเมินศึกษาและทำความเข้าใจรูปแบบ ผู้วิจัยเสนอแนะว่าควรมีการนำรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลักไปใช้ในโรงเรียนมาตรฐานสากลเพื่อศึกษาผลที่ได้จากการนำรูปแบบไปปฏิบัติจริง

1.2 ผลจากศึกษาสภาพการเสริมพลังอำนาจครูในโรงเรียนพหุกรณีศึกษาพบว่าครูบางกลุ่มสาระนอกเหนือจากวิชาหลักมีความสนใจการสอนบูรณาการภาษาอังกฤษ ดังนั้น โรงเรียนควรใช้แผนการเรียนรู้บูรณาการภาษาอังกฤษให้ครอบคลุมทั้ง 8 กลุ่มสาระตามความสมัครใจและความพร้อมของผู้สอน

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาผลกระทบต่อครูและต่อนักเรียนของการบูรณาการภาษาอังกฤษในการสอนเนื้อหาวิชาหลัก ผลจากการศึกษาพหุกรณีของผู้วิจัยพบว่าความพยายามสร้างแรงจูงใจให้ครูร่วมโครงการ EIS ของผู้บริหารเช่น การใช้กลยุทธ์ความคิดความชอบขับเคลื่อนโครงการอาจก่อให้เกิดความแตกแยกในหมู่คณะได้

2.2 ควรศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารการเสริมพลังอำนาจครูให้สามารถสอนภาษาอังกฤษนำไปใช้กับวิชาอื่นๆของโรงเรียนมาตรฐานสากล

2.3 ควรศึกษาด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนมาตรฐานสากล เช่น มีการศึกษาปัจจัยเงื่อนไขในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ในโรงเรียนที่มีบริบทแตกต่างกัน เพื่อจะเป็นการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นในโรงเรียนที่เป็นลักษณะองค์กรแตกต่างกันออกไป หรือเพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทโรงเรียนในลักษณะต่างๆ