

การพัฒนากระบวนการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

นายสุรียวิษญา ทรงกลด

วิทยานิพนธ์เล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

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

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

A DEVELOPMENT OF AND EMPOWERMENT-BASED MANAGEMENT SYSTEM
FOR EDUCATIONAL SERVICE AREAS OFFICES

Mr.Suriyawitchaya Songklod

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational policy Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2011
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ
โดย	นายสุริยวิชญา ทรงกลด
สาขาวิชา	สาขาวิชาบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. วลัยพร ศิริภิรมย์)

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

สุริยวิชญา ทรงกลด : การพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (A DEVELOPMENT OF AND EMPOWERMENT-BASED MANAGEMENT SYSTEM FOR EDUCATIONAL SERVICE AREAS OFFICES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโหา, 350 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ (2) พัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจวิธีการวิจัยเป็นแบบผสมผสานโดยการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ โดยใช้แบบสอบถาม แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย และวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค PNI^{Modified} ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาโดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ

ผลการวิจัยที่สำคัญพบว่า

1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมทุกกลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) และภาพความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมทุกกลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$) และภาพความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$)

2) ดัชนีชี้วัดความต้องการจำเป็นในพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีความต้องการจำเป็นเรียงตามลำดับ ความสำคัญดังนี้ ดังนี้ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ 2. หลักข้อมูลย้อนกลับ 3.หลักฝึกอบรมและพัฒนา หลักฝึกอบรมและพัฒนา 4. หลักความรับผิดชอบ 5. หลักความรู้และ ข้อมูลข่าวสาร 6. หลักความไว้วางใจ 7. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล 8.หลักการให้เกียรติ 9. หลักอนุโลมความคิดพลาด และ 10. หลักอำนาจหน้าที่

3) ระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1.ความนำ 2.ชื่อระบบ 3.วัตถุประสงค์ 4.องค์ประกอบของระบบ และ 5. ภาพความสำเร็จ

4) ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต.....
 สาขาวิชา บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
 ปีการศึกษา 2554 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

#5084494627 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : ACADEMIC ADMINISTRATION / EMPOWERMENT / MANAGEMENT SYSTEM

SURIYAWITCHAYA SONGKLOD : A DEVELOPMENT OF AND EMPOWERMENT-
BASED MANAGEMENT SYSTEM FOR EDUCATIONAL SERVICE AREAS OFFICES.

ADVISOR: PIYAPHONG SUMETTIKUL, PhD., CO- ADVISOR: PROF. CHAYAPIM
USAHO, PhD., 450 pp.

This research has 2 objectives (1) To analyze the current situation and desirable situation of empowerment–based management system for educational system service areas offices; (2) To develop and empowerment–based management system for educational system service areas offices. This is a mixed method research of quantitative and qualitative approach. The quantitative approach included the analyze the current situation and desirable situation of empowerment– based management system for educational system service areas offices. The questionnaire was used as the research instrument. The data analysis employed descriptive statistics, and the analysis to obtain priority need applied the technique called Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}). The qualitative approach was undertaken in the reviewed for relevancy by expert and focus group discussion.

Major results revealed that:

1) The current situation of empowerment– based management system for educational system service all department mean average in middle level ($\bar{X} = 3.23$) and successful image average in maximum level. The part of desirable situation of empowerment– based management system for educational system service areas offices; all department mean average in maximum level ($\bar{X} = 3.58$) and successful image average in maximum level. ($\bar{X} = 4.84$)

2) The Priority Needs Index in a development of an empowerment– based management system for educational system service areas offices .The order is as follows; 1. Standard of excellence 2. Feedback 3. Responsibility 4. Trust 5.Recognition 6.Respect 7.Permission to fall 8. Authority 9.Knowledge and information and 10. Training and development

3) The empowerment– based management system for educational system service areas offices consists of 5 components which are: 1.Introduction 2. System name 3.Objective
4. Element of system and Successful image.

4) System development examined result by expert has shown appropriment and possible.

Department : Educational policy, Management and Leadership

Student’s Signature

Field of Study : Educational Administration

Advisor’s Signature

Academic Year : 2011

Co-Advisor’s Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงสุดในการดูแลเอาใจใส่ ของ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุตสาโท อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้ ให้คำปรึกษาและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัยด้วยความ เมตตา รวมทั้งเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณด้วยความ เคารพอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พทธี ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานและกรรมการสอบ อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์ และ ดร.สมเกียรติ ชอบผล กรรมการภายนอกที่ให้ความกรุณา ตรวจสอบปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาบริหารการศึกษาและคณาจารย์คณะครุศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันมีคุณค่ายิ่ง รวมทั้งเจ้าหน้าที่สาขาบริหาร การศึกษาและเจ้าหน้าที่ของคณะครุศาสตร์ทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยเป็นกัลยาณมิตร ด้วยดีตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือ วิจัย ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบและการเข้าร่วมประชุม สนทนากลุ่ม ตลอดจนให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และขอกราบ ขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยทุกท่าน ที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์อย่าง สมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณกัลยาณมิตรทุกท่าน ทั้งพี่น้องผองเพื่อนสาขาบริหารการศึกษา ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัย อย่างดียิ่งตลอดมา

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะเพื่อการ แก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์และได้มาตรฐานตามหลักวิชาการ ด้วยดี มา ณ โอกาสนี้

ด้วยคุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อกราบบูชาในพระคุณอัน ยิ่งใหญ่แก่คุณพ่อบุญแก้ว-คุณแม่แม่แดงอ่อน ทรงกอด และขอบคุณคุณครูสุริมาศ ศักดิ์ศรีวัฒนา และ ครอบครัว ที่สนับสนุนและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอดจนสำเร็จการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ถ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามวิจัย.....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	1
ขอบเขตในการวิจัย.....	1
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	9
การนำเสนอรายงานวิจัย.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	11
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	36
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ.....	69
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	109
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	117
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	121
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาระบบ.....	121
ขั้นตอนที่ 3 ร่างระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	122

บทที่ หน้า

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgment).....	122
ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	122
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	125
ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	125
ตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นและการจัดลำดับความสำคัญของความ ต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่.....	176
ตอนที่ 3 การร่างระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	236
ตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ	242
ตอนที่ 5 ระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการ เสริมสร้างพลังอำนาจ.....	245
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	250
อภิปรายผล.....	253
ข้อเสนอแนะ.....	265
รายการอ้างอิง.....	266
ภาคผนวก ก เครื่องมือวิจัย.....”.....	279
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	301
ภาคผนวก ค หนังสือขอความร่วมมือ.....	304
ภาคผนวก ง ผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	305
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษา อยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 (ราชกิจจานุเบกษา หน้า 16 เล่ม 119 ตอนที่ 123 ก 19 ธันวาคม 2545) บัญญัติว่า ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 37 (ราชกิจจานุเบกษา หน้า 2 เล่ม 127 ตอนที่ 45 ก 22 กรกฎาคม 2553) บัญญัติว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นๆ ด้วย นอกจากนี้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 มาตรา 33 บัญญัติไว้ว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลัก โดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นๆ ด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา และมาตรา 36 บัญญัติว่าในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น ทั้งนี้ตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

การจัดการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการจัดการศึกษาในรูปแบบของการใช้พื้นที่เป็นฐานที่มุ่งความเป็นอิสระ คล่องตัวในการบริหารจัดการที่ใกล้ชิดประชาชน และหน่วยงานปฏิบัติหรือสถานศึกษา เป็นท้องถิ่นทางการศึกษาที่มีขนาดของความพอดี สามารถจัดการและตอบสนองต่อการแก้ปัญหาได้สอดคล้องกับสถานการณ์และฉับไว ที่คำนึงถึงความแตกต่าง จุดแข็ง ความมีลักษณะเฉพาะของสังคมและวัฒนธรรมของท้องถิ่นและความเป็นเจ้าของหรือมีส่วนได้ส่วน

เสียของชุมชน เพื่อสร้างความทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพในการได้รับการศึกษาของผู้เรียนและประชาชนอย่างแท้จริง โดยมีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มาจากผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาและประชาชนทำหน้าที่โดยรวมในการกำกับสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) เขตพื้นที่การศึกษาจึงถือเป็นองค์กรทางการศึกษารูปแบบใหม่ที่รองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาของรัฐสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งคุณลักษณะของเขตพื้นที่การศึกษาที่จะรองรับพันธกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (เสรี ลาซโรจน์และคณะ, 2545) มีดังนี้

1. เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในด้านการวิเคราะห์แผนและนโยบายของหน่วยเหนือและของสถานศึกษา มีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ รวมทั้งเป็นองค์กรนำการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงควรเป็นองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในลักษณะการพัฒนามากกว่าปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่หน่วยเหนือกำหนด

2. มีศักยภาพและความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงจำเป็นต้องมีบุคลากร เครื่องมือและแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและมีศักยภาพเพียงพอที่จะสนับสนุนส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาได้

3. บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังแต่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากรในองค์กร ควรเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษาและผู้มีส่วนรวมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งในด้านความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญ คุณธรรม ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรเป็นองค์กรเปิด มีอิสระและมีวิธีการสรรหาผู้อำนวยการหรือผู้เชี่ยวชาญและผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยมีการหมุนเวียนมาปฏิบัติงานและใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ที่เน้นคุณภาพ ไม่ใช่เกิดจากการแต่งตั้งจากหน่วยเหนือในส่วนกลางเพียงอย่างเดียว

4. เขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นแหล่งบริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาควบคู่กับการกำกับดูแลสถานศึกษา ดังนั้น เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยี ข่าวสารและศักยภาพของบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับพัฒนาการทางการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคมในประเทศและในระดับสากล

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) พบว่า ปัจจุบันมีกฎหมาย กฎเกณฑ์และระเบียบที่กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา สู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

อย่างเป็นรูปธรรม ที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจทั้งด้านงบประมาณ วิชาการ การบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป มีการจัดปัจจัยในการบริหารจัดการ เช่น โครงสร้างและการแบ่งส่วนงาน การจัดทำคู่มือการดำเนินงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การจัดสรรงบประมาณ ครูและบุคลากร การจัดและสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงาน เพื่อการบริหารจัดการในเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา เป็นต้นที่สามารถบริหารจัดการศึกษารองรับการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาได้ในระดับหนึ่ง รวมทั้งมีเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในหลายพื้นที่ แต่เป็นการบริหารจัดการที่ประสบผลสำเร็จเป็นด้านๆ มากกว่าเป็นองค์รวม ปัญหาของการบริหารจัดการศึกษารองรับการกระจายอำนาจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีหลายด้าน ทั้งด้านปัจจัยดำเนินการเกี่ยวกับกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคโดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ บางคณะในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ นโยบายของส่วนกลางที่เปลี่ยนแปลงบ่อย โครงสร้างการแบ่งส่วนงานที่ไม่สอดคล้องกับบริบทของสำนักงาน/สถานศึกษา บุคลากรและงบประมาณที่ยังไม่สอดคล้องและสัมพันธ์กับงาน วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ยังยึดติดกับวัฒนธรรมอำนาจ เป็นต้น และด้านการบริหารจัดการ เช่น การบริหารงานบุคคล ได้แก่การสรรหาและการพัฒนาบุคลากรที่ยังไม่สอดคล้องกับสภาพความต้องการและบริบทของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา การบริหารงบประมาณ เช่น การจัดสรรงบประมาณที่ยังไม่สอดคล้องกับสภาพจริงการบริหารงานวิชาการ เช่น การกำหนดงาน/โครงการของส่วนกลางบ่อยครั้งไม่สอดคล้องและเป็นไปตามบริบทและความต้องการทางวิชาการ การกำกับติดตามและประเมินผลที่ขาดประสิทธิภาพ เหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งสิ้น สอดคล้องกับ ดิเรก พรสีมา และคณะ (2553) ศึกษาวิจัยพบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาประสบปัญหาในการดำเนินการกระจายอำนาจในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป มูลเหตุของปัญหาเกิดจากการที่หน่วยงานทั้งในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาคยังคุ้นเคยกับพฤติกรรมการบริหารแบบรวมอำนาจ ผู้บริหารในส่วนกลางยังคงนิยมสั่งการและคิดโครงการต่างๆ แทนเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ใช้พฤติกรรมการบริหารแบบเดิมๆ ไม่ต่างจากพฤติกรรมก่อนการกระจายอำนาจ ในทำนองเดียวกัน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษาก็ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง นิยมและชื่นชอบสั่งการและใช้อำนาจ พฤติกรรมในชั้นเรียนของครูก็ไม่เปลี่ยน ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงก็ให้ความสำคัญและใส่ใจกับการบริหารงานวิชาการต่ำ ส่วนปัญหาในระดับสถานศึกษาที่เด่นๆ ได้แก่ การขาดแคลนทรัพยากร ทั้งด้านงบประมาณและบุคลากร ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการกระจายอำนาจเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความไม่พร้อมด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ คู่มือปฏิบัติงาน ความไม่พร้อมของผู้กระจายอำนาจในแต่ละระดับ ความไม่พร้อมด้านงบประมาณ ความไม่พร้อม

ของบุคลากรผู้รับเอาอำนาจไปปฏิบัติ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับกระทรวง ระดับกรม ระดับเขตพื้นที่และระดับสถานศึกษา บริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา ความไม่ต่อเนื่องของผู้บริหาร วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร โดยเฉพาะการคุ้นเคยกับการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจเป็นเวลานาน การขาดเอกภาพในการบริหารของผู้บริหารระดับต่างๆ และความคืบหน้าประสิทธิผลของระบบติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศ นอกจากนี้แล้ว ผลการวิจัย ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับ ปัจจัยที่เอื้อให้การกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาประสบผลสำเร็จเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสำนักงานหรือสถานศึกษา การสร้างความพร้อมให้แก่ผู้ที่จะรับเอาอำนาจการตัดสินใจไปปฏิบัติ การยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร การสร้างความเป็นมืออาชีพให้แก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากร การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมายความสำเร็จประจำปี การประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจและให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสำนักงานหรือสถานศึกษา สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) ที่พบว่า การบริหารจัดการรองรับการกระจายอำนาจของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ที่ประสบผลสำเร็จเกิดจากศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง ความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร การสนับสนุนขององค์กรที่เกี่ยวข้องในพื้นที่และประชาชนเป็นสำคัญ และหากจะให้เกิดความสำเร็จในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในภาพรวม จำเป็นต้องมีกลไกส่งเสริมการกระจายอำนาจที่เป็นข้อค้นพบจากการวิจัย ทั้งกลไกหลักและกลไกเสริมที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลังในกลไกดังกล่าวนี้ให้เข้มข้นขึ้นจากการส่งเสริมของส่วนกลางในเชิงนโยบายที่ชัดเจน

การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาย่อมส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้นนอกจากจะกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอย่างแท้จริงแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วย เสริมสร้างพลังกลไกการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ มีความเข้มแข็ง มีขีดความสามารถ สูง และเป็นองค์กรนำการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และภารกิจให้บรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น คือ การนำหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ไปใช้ในระบบการบริหารจัดการ โดยปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจถูกนำไปใช้ในการบริหารองค์กรอย่างกว้างขวางทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ เอกชน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจจะปรากฏให้เห็นมากขึ้นในเอกสารเกี่ยวกับนโยบายของหน่วยงานรัฐบาล การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการที่ทำให้คนในองค์กรได้ดึงเอาความสามารถของตนเองออกมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการส่งเสริมความสามารถของบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลในการปฏิบัติงานให้

บรรลุปเป้าหมาย (Alop, Bertelsen and Holland, 2006) การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญขององค์กร ที่จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้การดำเนินงานด้านการบริหารในองค์กรได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ทำให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างบุคลากร ความผูกพันในองค์กรได้รับการพัฒนา เกิดความสัมพันธ์เป็นหนึ่งเดียว เกิดความร่วมมือในการทำงานและเกิดการยอมรับนับถือในทุกระดับ (Tebbit, 1993) การเสริมสร้างพลังอำนาจ จะช่วยสนับสนุนบุคลากร ในองค์กร ให้เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ สูง ปฏิบัติหน้าที่ในขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายและมีความตระหนักถึง ความสำคัญของการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ผ่านมา ว่าถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ (Manthay, 1989) การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้บุคคล องค์กร หรือชุมชน มีความสามารถในการจัดการกับชีวิตของตนเอง (Gibson, 1991; Hokanson and Hromek, 1992) ทำให้บุคคลรู้ ถึงคุณค่าและ จิตความสามารถของตนเองและ ผู้อื่น และเพิ่มขีดความสามารถในด้านการจัดการแก้ไขปัญหา การติดต่อสื่อสาร ทักษะ ภาวะความเป็นผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงาน และสถานที่ทำงาน เพิ่มความรู้สึกเกี่ยวกับ การเห็นคุณค่าแห่งตน ความมีอิสระ และการมีความรับผิดชอบ (Hokanson and Hromek, 1992) เป็นกระบวนการที่บุคคลมีความสัมพันธ์ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด ความรู้สึก ประสบการณ์ และ เรียนรู้การทำงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน เป็นกระบวนการที่ใช้ประโยชน์ร่วมกัน (Mutual beneficial interaction) และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Gibson, 1991) ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยรวม เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถจัด ปัญหาและ อุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและแรงจูงใจ ส่งเสริมความร่วมมือ ร่วมแรงและร่วมใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถในการขยายเครือข่ายวิชาชีพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Tebbit, 1993) รวมทั้ง ส่งผลให้บุคคลเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีจริยธรรม ช่วยเหลือเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน (Hokanson and Hromek, 1992)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น ประกอบกับพบว่ายัง ไม่มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างเป็นรูปธรรม จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้วิจัยให้ความสำคัญและสนใจอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยใน ครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อ ศึกษาและ วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คำถามในการวิจัย

1. สภาพในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นอย่างไร
2. ระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ควรเป็นอย่างไร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตสาระ

เป็นการวิจัยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วประเทศ โดยมุ่งศึกษาการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเฉพาะ 5 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มนโยบายและแผน 3) กลุ่มบริหารงานบุคคล 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และ 5) กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา และศึกษาการพัฒนาระบบรวมทั้งนำเสนอระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2. ขอบเขตประชากร

ประชากรในการวิจัย คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 183 เขต

3. ขอบเขตระยะเวลา ผู้วิจัยเก็บข้อมูลในปีการศึกษา 2554

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง องค์การทางการศึกษาซึ่งเรียกว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 โดยประกาศกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 183 เขตทั่วประเทศ

การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง การบริหารงานภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เฉพาะการบริหารงาน 5 กลุ่มงาน ประกอบด้วย 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และ 5) กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

การพัฒนาระบบบริหารตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การพัฒนาระบบบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ 10 หลัก คือ

หลักความรับผิดชอบ หลักอำนาจหน้าที่ หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ หลักฝึกอบรมและพัฒนา หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร หลักข้อมูลย้อนกลับ หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล หลักความไว้วางใจ หลักอนุโลมความผิดพลาด และ หลักการให้เกียรติ มีขั้นตอนการพัฒนาระบบ 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบและพัฒนาระบบ และการตรวจสอบและประเมินผลระบบ

หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การนิยามความรับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความใจในความรับผิดชอบทั้งของตนเองและผู้อื่น สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายจนเป็นผลสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงในด้านหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์ เสริมสร้างขวัญกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานและหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของความรับผิดชอบ และการทบทวนหน้าที่และความรับผิดชอบของงานในแต่ละระดับก่อนการว่าจ้าง

หลักอำนาจหน้าที่ หมายถึง การทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในทุกระดับและสื่อสารไปยังบุคลากรในแต่ละระดับเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ทั้งของตนเองและผู้อื่น การคำนึงถึงสมรรถนะหลักรายบุคคลเมื่อมีการมอบอำนาจ และมอบอำนาจในปริมาณที่เท่าเทียมกับหน้าที่ความรับผิดชอบเสมอ การใช้อำนาจหน้าที่ในการเสริมสร้าง ความรู้ ทักษะความสามารถ ความภาคภูมิใจ ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการควบคุมและประเมินอำนาจหน้าที่เพื่อไม่ให้เกิดการใช้อำนาจเกินขอบเขตของอำนาจอยู่เป็นระยะๆ

หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ หมายถึง การสร้างมาตรฐานด้านปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลาของแต่และงานไว้ในระดับสูง แต่สามารถปฏิบัติได้จริง การสื่อสาร กระตุ้น สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์กร มุ่งสู่มาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ และการมีกลยุทธ์ในการแสดงผลกระทบเชิงลบในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ

หลักฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นลำดับต้นขององค์กร การประสานงานกับหน่วยงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหลักสูตรหรือโครงการที่มีความหลากหลาย และตรงตามความต้องการของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี การใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง และเกิดแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ และลดระดับการต่อต้านเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง และการใช้ระบบพี่เลี้ยงโดยเลือกพี่เลี้ยงที่เหมาะสมและปฏิบัติต่อกันที่มุ่งความสัมพันธ์ที่ประสบผลสำเร็จ

หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร หน่วยงาน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงการ ความก้าวหน้า วงการ กฎระเบียบ การเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงข้อมูลที่จะสร้างความภาคภูมิใจ ในองค์กรแก่ผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารข้อมูลข่าวสารเท่าที่จำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของข้อมูล การกระตุ้นหรือส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น โดยไม่มีการหวงหรือปกป้องข้อมูลเพื่อการสร้างอำนาจและ

อิทธิพลให้กับตนเอง และ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารในองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร โดยการแก้ไขร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

หลักข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินเป็นรายบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง) เพื่อเป็นการสรุปผลการดำเนินงาน และประเมินความต้องการของบุคลากรแต่ละบุคคล การให้ข้อมูลย้อนกลับในกรณีของบุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย เพื่อเสริมสร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและการหาโอกาสในการให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเหมาะสมกับสภาพที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม

หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล หมายถึง การมีความเต็มใจและจริงใจที่จะยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม และการยอมรับมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จโดยเสมอภาคทั่วทั้งองค์กร

หลักความไว้วางใจ หมายถึง การแยกแยะระหว่างความไว้วางใจในคุณลักษณะของบุคคลกับความไว้วางใจในทักษะความรู้ ความสามารถ การสร้างความสัมพันธ์ในความไว้วางใจบนพื้นฐานของความคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี การสร้างความไว้วางใจโดยการมอบหมายงานที่สำคัญตามอำนาจหน้าที่ และให้อิสระในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ และการแยกแยะก่อนว่าเป็นความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจในการกระทำความคิด หรือกรณีเกิดการสูญเสียความไว้วางใจ

หลักอนุโลมความผิดพลาด หมายถึง การให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจว่าความผิดพลาดเกิดขึ้นได้เป็นเรื่องปกติ และให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อความผิดพลาด การวางแผนสำหรับความผิดพลาดและมีแนวทางในการยอมรับและแก้ไขความผิดพลาด และการสนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงและอนุโลมให้เกิดความผิดพลาดได้ในขอบเขตที่รับได้และไม่ก่อให้เกิดความสูญเสียระดับรุนแรงต่อองค์กร

หลักการให้เกียรติ หมายถึง การจัดสรรแนวทางและสรรหาข้อมูล ทรัพยากรให้เหมาะสมกับความต้องการและเวลา การเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร การเป็นผู้ฟังและสนองความต้องการได้ดีเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากร การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็น และการเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากรและยื่นเคียงข้างไม่ทอดทิ้ง

ภาพความสำเร็จ หมายถึง ภาพความสำเร็จที่เป็นผลจากระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้ บรรลุเป้าหมายงานของ บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง กลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้ บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างทั่วถึง บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในกลุ่มได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคลและ

องค์กร บุคลากรในกลุ่มงานมีอิสระในการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบและบุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน

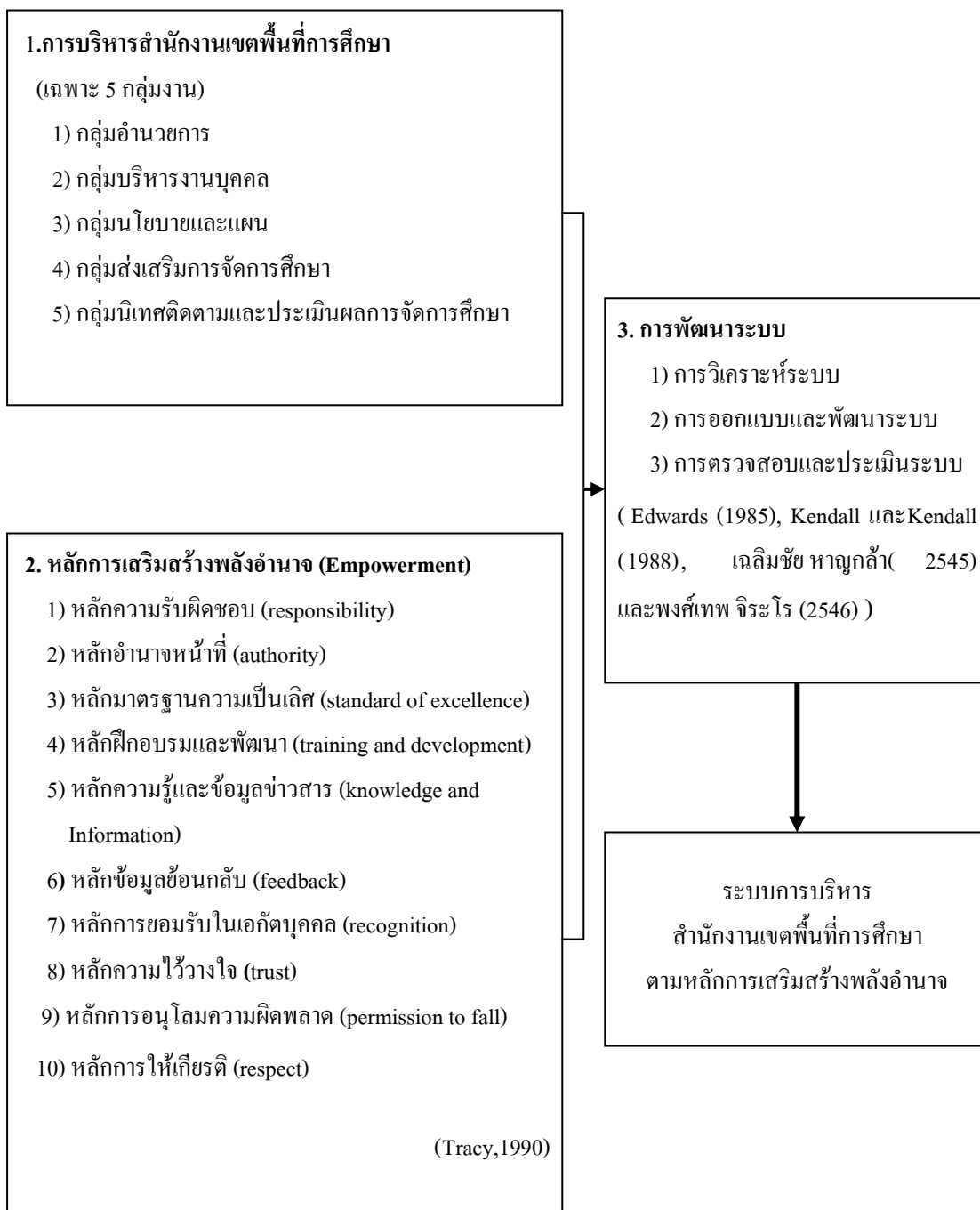
กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.แนวคิดการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เฉพาะ 5 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และ 5) กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

2. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของ เทรซี (Tracy,1990)ได้แก่ 1) หน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibility) 2) หลักอำนาจหน้าที่ (authority) 3) หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) 4) หลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) 5) หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (knowledge and information) 6) หลักข้อมูลย้อนกลับ(feedback)7) หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล (recognition) 8) หลักความไว้วางใจ (trust) 9) หลักการอนุโลมความผิดพลาด (permission to fall) และ10) หลักการให้เกียรติ (respect)

3.แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ ของ Edwards (1985),KendallและKendall (1988), เกลิมซัย หาญกล้า (2545) และ พงศ์เทพ จิระโร (2546) ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การออกแบบและพัฒนาระบบ และ 3) การตรวจสอบและประเมินระบบ

กรอบแนวคิดในการวิจัยแสดงได้ดัง แผนภูมิภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย การพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ด้านวิชาการ

ข้อค้นพบจากการวิจัยจะทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับ การบริหารองค์กรทางการศึกษาตาม หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการเพิ่มพูนและพัฒนาความรู้ทางการบริหารองค์กรที่สอดคล้อง กับบริบทตามยุคสมัย เป็นหลักสำคัญของการพัฒนาระบบบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการพัฒนา งานวิจัยด้านการบริหารการศึกษา ให้กว้างขวางขึ้นอีกต่อไป

ด้านการประยุกต์ใช้

1. ข้อค้นพบจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจในการกำหนด เป็นนโยบายการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจระดับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. ข้อค้นพบจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาในการกำหนดนโยบายและนำไปประยุกต์เพื่อการพัฒนากระบวนการจัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพและความต้องการหรือบริบทของแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา
3. ข้อค้นพบจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ในการสร้างความเข้าใจและประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจตนเอง ทีมงาน และองค์กร ซึ่งจะช่วยการปฏิบัติงานและการบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. ข้อค้นพบจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อนิสิต นักศึกษา นักวิชาการ และนักบริหาร ในการใช้ฐานองค์ความรู้จากข้อค้นพบ ไปใช้ศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบทางการบริหารเพิ่มเติมให้ มีความลึกซึ้ง และแพร่หลายในวงการการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต่อไป

การนำเสนอรายงานการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอรายงานการวิจัยตามลำดับดังนี้

บทที่ 1 บทนำ นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ การวิจัย ขอบเขตการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ประโยชน์ที่ได้รับ จากการวิจัย และการนำเสนอรายงานการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย นำเสนอวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย มีรายละเอียด คือ ประชาร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูล และขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณที่รวบรวมได้ตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและนำเสนอระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่พัฒนาขึ้นจากข้อค้นพบในการวิจัย

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ นำเสนอเนื้อหาที่เป็นข้อค้นพบจากการวิจัยโดยสรุปในภาพรวม อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะนำเสนอระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่พัฒนาขึ้นจากข้อค้นพบในการวิจัย

รายการอ้างอิง นำเสนอรายละเอียดแหล่งที่มาของหนังสือ เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ใช้อ้างอิงในงานวิจัยเล่มนี้ทั้งหมด

ภาคผนวก นำเสนอเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ประกอบด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย การตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและ วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเพื่อพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำราเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.1 ความเป็นมาและการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษา ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ในระยะเริ่มแรก เมื่อ 7 กรกฎาคม พ.ศ.2546 กำหนดให้มีจำนวน 175 เขต

ต่อมา เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2550 กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมในพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส จังหวัดละ 1 เขต จำนวนเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเป็น 178 เขต เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

และต่อมา ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ โดยความเห็นชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ญานิสสา บุญจิตร, 2552) ให้ทำการศึกษาเรื่อง “ความพอดีและประสิทธิภาพของเขตพื้นที่การศึกษา” โดยศึกษาตัวแปรจากจำนวนนักเรียน สถานศึกษา คุณภาพ การกระจายอำนาจ จำนวนประชากร วัฒนธรรม ระยะทางเฉลี่ยและที่ตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะผู้วิจัยเสนอว่ามี 4 เขตพื้นที่ใน 4 จังหวัดที่จำเป็นต้องแบ่งพื้นที่การศึกษาเพิ่ม ได้แก่ ปราจีนบุรี อุทัยธานี เลข เขต 1 มหาสารคาม เขต 2 เพราะในเขตพื้นที่ดังกล่าวมีจำนวนโรงเรียนมากและระยะทางไกลเกินไป นอกจากนี้การวิจัยยังพบว่าพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่ง

ระยะทางไม่ไกลมาก แต่มีความยากลำบากในการเดินทาง ได้แก่ กาญจนบุรี เขต 2 พัทลุง และ เชียงใหม่ เขต 5 จากผลการวิจัยดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา จึงได้ประกาศปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนดไว้เดิมและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม อีกครั้ง โดยกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมในจังหวัดกาญจนบุรี เชียงใหม่ ปราจีนบุรี มหาสารคาม เลย พัทลุง และอุทัยธานี อีกจังหวัดละ 1 เขต เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2551 จึงทำให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด 185 แห่ง

ปัจจุบันนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 37 วรรคสอง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา และตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 17 สิงหาคม 2553 กำหนดให้มีเขตมีเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนพิเศษ 109 ง 14 กันยายน 2553 หน้า 34) และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนพิเศษ 109 ง 14 กันยายน 2553 หน้า 40) กระจายอยู่ทุกภูมิภาคทั่วประเทศ

1.2 อำนาจหน้าที่เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและมีหน้าที่เกี่ยวกับการกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมการศึกษาและเป็นองค์กรรองรับภาระงานการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษามีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา มีอำนาจหน้าที่ (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนพิเศษ 109 ง 14 กันยายน 2553 หน้า 40-41) โดยเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย สรุปดังนี้ คือ

1 .2.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

1.2.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบรวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.6 ประสาน การระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

1.2.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน ประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.2.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษา

1.2.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้าน การศึกษา

1.2.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขต พื้นที่การศึกษา และ

1.2.13 ปฏิบัติงานอื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

1.3 การแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนพิเศษ 109 ง 14 กันยายน 2553 หน้า 41) ได้ประกาศแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 7 กลุ่ม

1.3.1 กลุ่มอำนวยการ

1.3.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล

1.3.3 กลุ่มนโยบายและแผน

1.3.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

1.3.5 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

1.3.6 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

1.3.7 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และ 8) หน่วยตรวจสอบภายใน

ต่อมา ได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ.2553 (ฉบับที่ 2) (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนพิเศษ 138 ง 14 พฤศจิกายน 2553 หน้า 42) ได้ประกาศเพิ่ม “หน่วยตรวจสอบภายใน ” เป็นอีกหนึ่งส่วนงานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.4.1 กลุ่มอำนาจการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขต
2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนาจการ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
4. จัดระบบบริหารงาน การควบคุมภายใน และพัฒนาองค์กรสำนักงานเขต
5. ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขตและส่วนราชการ
ในสังกัด
6. เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร
7. ประสานงานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่
การศึกษา
8. ประสานงานที่เกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ
9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมภายในของสำนักงานเขตที่มีใช้งานของ
ส่วนราชการใดโดยเฉพาะ
10. ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขต สถานศึกษาและ
หน่วยงานทางการศึกษา
11. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
หรือที่ได้รับมอบหมาย

1.4.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ
2. สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และการออกราชการของข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษา
3. ดำเนินงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
4. พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่อง เชิดชูเกียรติ และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและ
จรรยาบรรณ
5. ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และการดำเนินคดีของรัฐ
6. ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดทำมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผล
งานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขต
8. ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานประจำปี ที่เกี่ยวกับการ
บริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ

คณะกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

9. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
หรือที่ได้รับมอบหมาย

1.4.3 กลุ่มนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา
2. จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
3. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ
4. ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติตามนโยบายและแผน
5. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน
6. ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
7. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

1.4.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการสถาบันสังคมอื่น
3. ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา
4. ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสผู้มีความสามารถพิเศษ
5. ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬาและนันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็ก และเยาวชน และงานกิจการนักเรียนอื่น
6. ส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
7. ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษและงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
8. ประสานการป้องกันและแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันและส่งเสริมป้องกัน แก้ไข และคุ้มครองความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา รวมทั้งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

9. ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

10. ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการวัฒนธรรม

11. ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น

12. ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งของ

ชุมชน

13. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

1.4.5.กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ

2. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาหลักสูตร การสอนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเกี่ยวกับการวัดและกาประเมินผลการศึกษา

4. วิจัย พัฒนา ส่งเสริม มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษารวมทั้งประเมิน ติดตาม และตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

5. นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

6. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

7. ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของพื้นที่การศึกษา

8. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

1.4.6 กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน

2. ดำเนินงานที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบัญชี

3. ดำเนินงานที่เกี่ยวกับงานบริหารงานพัสดุ

4. ดำเนินงานที่เกี่ยวกับงานบริหารงานบริหารสินทรัพย์

5. ให้คำปรึกษาสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ และงานบริหารสินทรัพย์

6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

1.4.7 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และกาเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด
4. ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

1.4.8 หน่วยตรวจสอบภายใน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบการเงิน การบัญชี และตรวจสอบระบบการดูแลทรัพย์สิน
2. ดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผลผลิตหรือเป้าหมายที่กำหนด
3. ดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินการบริหารความเสี่ยง
4. ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่กฎหมายกำหนด
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

1.5 โครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปัจจุบัน แสดงได้ดังแผนภาพที่

1.6 แนวคิดการบริหารงานของเขตพื้นที่การศึกษา

1.6.1 แนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

1.6.1.1 ความหมายของกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

บราวน์ (Brown,1994) ได้ให้ความหมายว่า การกระจายอำนาจทางการบริหาร การศึกษา เป็นการถ่ายโอน (Transfer) อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากส่วนกลาง ไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์กรหรือตามระดับชั้นขององค์กร โดยให้ทุกส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารนั้น เป็นรากฐานสำคัญของสังคมประชาธิปไตย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) ให้ความหมายไว้ว่า การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา เป็นการแบ่ง หรือโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจทางการศึกษาจากองค์กรบริหารส่วนกลางไปยังองค์กรระดับล่างหรือระดับปฏิบัติ ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษา และเอกชน

ดังนั้น การกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษา จึงหมายถึง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการหรือส่วนกลาง ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 (ราชกิจจานุเบกษา หน้า 16 เล่ม 119 ตอนที่ 123 ก 19 ธันวาคม 2545) บัญญัติว่า ให้ กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง จากสาระบัญญัติดังกล่าวสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจึงถือเป็นองค์กรที่รองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาของรัฐ

1.6.1.2 ความสำคัญของกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) ได้สรุปความสำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา จากหนังสือ The International Encyclopedia of Education Research and Studies (Husin และ Postlethwaite,1985) ไว้ 6 ประการ คือ (1) ก่อให้เกิดความร่วมมือใน องค์กรและช่วยทำให้มีบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตย (2) ก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมบนพื้นฐานของกฎหมายที่บัญญัติไว้ (3) ช่วยทำให้การตัดสินใจอยู่บน พื้นฐานของปัญหาและความต้องการที่แท้จริง (4) เป็นระบบมีส่วนร่วมช่วยให้แต่ละบุคคลมีประ บวนการคิดและสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น (5) ก่อให้เกิดความสามัคคีใน องค์กรทำให้เกิดการประสานงานที่ดีและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดถึงการมีการ ติดต่อกสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และ (6) ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายและ งานด้านบริหารบุคคล

1.6.1.3 รูปแบบของของกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา

Rondinell, Nellis and Scheema (1983 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) ได้แบ่งรูปแบบของการกระจายอำนาจออกเป็น 4 รูปแบบ คือ (1) การแบ่งอำนาจ (deconnection) เป็นการแบ่งอำนาจจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ตามลำดับสายการบริหาร/สายการบังคับบัญชาในองค์กร (2) การมอบอำนาจ (delegation) เป็นการให้อำนาจความรับผิดชอบของหน่วยงานส่วนกลางไปยังหน่วยงานในภูมิภาคหรือในท้องถิ่นแต่ความรับผิดชอบสูงสุดยังคงอยู่ที่หน่วยงานส่วนกลาง เช่น การมอบอำนาจการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การทำสัญญา เป็นต้น (3) การโอนอำนาจ (devolution) ให้ท้องถิ่นดำเนินการอย่างเต็มที่ เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ของส่วนกลางหรือของรัฐ ไปให้องค์กรท้องถิ่นดำเนินการตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น การบริหารจัดการของท้องถิ่น การบริการสาธารณะ การจัดเก็บภาษี เป็นต้น และ การให้เอกชน/องค์กรเอกชนดำเนินการ (privatization/non – government institution) เป็นการให้ภาคเอกชนดำเนินการในกิจการที่รัฐเคยดำเนินการ เช่น การศึกษาสาธัญูปโภค เป็นต้น

1.6.2 แนวคิดการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรของรัฐ การบริหารจัดการเขตสำนักงานพื้นที่การศึกษาในปัจจุบัน มีจุดมุ่งหมายก็เพื่อต้องการพัฒนาและมีความพยายามให้องค์การราชการเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิด Reinventing Government เป็นเทคนิคทางการบริหารที่เสนอโดย David Osborne & Ted Gaebler (วันชัย มีชาติ, 2549 : 60-61) ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาทำงานของระบบราชการและองค์กรภาครัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรราชการที่มีการปรับเปลี่ยนระบบจะมีความคล่องตัวและปรับตัวได้เร็วขึ้น David Osborne & Ted Gaebler ได้เสนอการปรับเปลี่ยนระบบของหน่วยงานภาครัฐโดยเน้นหลักการ 10 ประการ คือ 1) รัฐบาลที่มุ่งจุดประกาย คือ หน่วยงานภาครัฐจะกำกับดูแลมากกว่าการปฏิบัติเองหรือการถือหางเสียเรือมากกว่าการพายเรือ (Catalytic government; steering rather than rowing) 2) รัฐบาลเป็นของชุมชน โดยราชการจะเพิ่มอำนาจให้กับชุมชนมากกว่าการให้บริการ (community-owned government; empowering rather than serving) 3) รัฐบาลที่เน้นการแข่งขัน โดยราชการจะเน้นการแข่งขันกันให้บริการ (competitive government : injecting competition into service delivery) 4) รัฐบาลมุ่งเน้นภารกิจ โดยการปรับเปลี่ยน/เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ (mission-driven government : transforming rule-driven organization) 5) รัฐบาลที่เน้นผลสัมฤทธิ์รัฐบาลจะให้การตอบแทนตามผลผลิตมากกว่าการให้ การตอบแทนหรือลงทุนในการทำงาน (result-oriented government : funding outcomes, not inputs) คือ การมุ่งที่ผลของงานอย่างคุ้มค่า 6) รัฐบาลจะมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหลัก ไม่ใช่มุ่งตอบสนองความต้องการของตัวระบบราชการเอง (customer-driven government : meeting the needs of customer, not the bureaucracy) 7) รัฐบาลที่คิดแบบ

ผู้ประกอบการ โดยจะเริ่มเน้นการหารายได้มากกว่าการใช้จ่ายงบประมาณ (enterprising government : earning rather than spending) 8) รัฐบาลที่เน้นการคาดการณ์ โดยมุ่งเน้นการป้องกันมากกว่ารักษาหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (anticipatory government : prevention rather than cure) 9) รัฐบาลที่เน้นการกระจายอำนาจ โดยมุ่งการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (decentralized government : from hierarchy to participation and teamwork) 10) รัฐบาลที่เน้นการตลาดและการเปลี่ยนแปลงตามพลังของตลาด (market-oriented government : leveraging change through the market)

นอกจากที่กล่าวข้างต้นแล้วในการบริหารจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาก็เพื่อจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุจุดมุ่งหมายในการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงาน สถานศึกษาปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ขององค์กร คือให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ซึ่งในเรื่องนี้นักวิชาการ ได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีระบบเกี่ยวกับการศึกษาไว้หลายรูปแบบ ซึ่งจะได้นำเสนอโดยสังเขป คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันและเกี่ยวเนื่องกับการบรรลุเป้าหมายของการทำงานในองค์กร มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพไว้แตกต่างกันตามความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขา เช่น นักเศรษฐศาสตร์หรือนักการเงิน จะมองประสิทธิผลขององค์กรในความหมายเดียวกันกับผลกำไร (Profit) หรือผลประโยชน์จากการลงทุน (Return of Investment) จึงมีความเกี่ยวข้องกับคำว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency)

Kimbrough and Nunnery (1988 : 270) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพ ว่าหมายถึง การมีความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากร คนและเงินให้น้อยที่สุดและเหมาะสม ทั้งนี้ Steers and Others (1988) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ ว่าเป็นความสามารถขององค์กรที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและได้เพิ่มเติมว่า ประสิทธิภาพองค์กรที่ดีที่สุด เป็นการทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรในสถานการณ์ใด ๆ มีความเป็นไปได้ ประสิทธิภาพองค์กรในลักษณะนี้เป็นความสามารถขององค์กรที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้

Steers (1991) ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ ว่าหมายถึง อัตราส่วนของต้นทุนต่อกำไรที่เกิดขึ้นในการทำงานตามวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงจำนวนปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ คน เงิน ที่มีความเหมาะสมต่อความต้องการผลผลิต หรือบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดย Clarke & Newman (1997) อ้างถึงใน Stewart Clegg and others, (2005) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพว่าเป็นความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้วิธีการที่นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดย ทิพาวดี

เมฆสวรรค์ (2539) กล่าวว่า ความมีประสิทธิภาพ คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อย แสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์การนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือ ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือโดยการประหยัด (Economizing) คือ รักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง

สรุปว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือปัจจัยนำเข้าที่สำคัญจำเป็นต่อการดำเนินการขององค์การ ในการบริหารจัดการตามกระบวนการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้อย่างเหมาะสม เพียงพอหรือมีอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าต่อหน่วยการผลิตหรือผลที่เกิดขึ้นได้น้อยกว่าทำให้เกิดการประหยัดและคุ้มค่า

2) ด้านประสิทธิผล (Effectiveness)

Barnard (1968) กล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์การ คือ การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างสมบูรณ์และความเข้มของการตอบสนองอย่างสมบูรณ์ที่จะเป็นตัวชี้วัดความเข้มข้นของประสิทธิผล ระดับของความสำเร็จเป็นสิ่งที่ระดับของประสิทธิผล โดยที่ Schein (1970) กล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์การไว้ว่า หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (survive) ปรับตัว (adapt) รักษาสถานภาพ (maintain) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องทำการให้ลุล่วงไป แต่ Steers (1991) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าเป็นการทำให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินการที่กำหนดไว้ ซึ่งในที่สุด ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการใช้ทรัพยากรที่หามาได้ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และรักษาระดับการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลไว้ได้ โดยประสิทธิผลจะเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการจัดการในองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์กำหนด โดยสรุปเป็นระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

1.6.3.แนวคิดการปฏิบัติตามแผนปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐ

แนวคิดจากการบริหารระบบราชการไทยตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ. 2542 กำหนดลักษณะที่เป็นจุดมุ่งหมายการบริหารภาครัฐ ซึ่งสะท้อนหลักการบางประการในการบริหารโดยลักษณะของระบบบริหารภาครัฐจะต้องมีลักษณะที่พึงคาดหวัง ดังต่อไปนี้

1) สร้างประโยชน์ให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่มีทัศนคติ “เข้าคนนายคน” มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม และมีจิตมุ่งการให้บริการ

- 2) เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องเป็นมิตรกับประชาชน ติดต่อกันง่าย ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของกฎหมาย กฎระเบียบ และสามัญสำนึกที่สังคมยอมรับ มีพฤติกรรมของคนดี มีความยุติธรรม ตรงไปตรงมา ไม่เลือกปฏิบัติและมีความมั่นคงในอารมณ์ ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชน
- 3) เป็นระบบที่มีความรับผิดชอบและเป็นที่ยอมรับของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบสูง ประชาชนพึงได้มีความกระตือรือร้นช่วยเหลือประชาชน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารภาครัฐ รับฟังความคิดเห็นของประชาชนต่อการทำงานของรัฐ
- 4) เป็นระบบที่เข้มแข็ง ทนทานต่ออุปสรรค กล้าหาญต่อสู้เพื่อคุณธรรม มีเกียรติภูมิ และมีศักดิ์ศรี เจ้าหน้าที่ของรัฐทำงานอย่างมืออาชีพเป็นกลางทางการเมืองไม่เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มบุคคลใดเป็นการเฉพาะรู้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานปกป้องผลประโยชน์ของชาติประชาชน รับผิดชอบผลการปฏิบัติการตัดสินใจของตนอย่างมีเกียรติ
- 5) เป็นระบบที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องมีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกลใฝ่หาความรู้เดิม สนใจ ติดตามความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีตลอดเวลา ตลอดเวลาประเมิน สถานการณ์ในอนาคต เตรียมกลยุทธ์พร้อมเผชิญปัญหาล่วงหน้า ปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อเนื่อง
- 6) เป็นระบบที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งความเป็นเลิศของงาน มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เป็นองค์กรเรียนรู้ ทำงานร่วมกับภาคอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอมรับข้อผิดพลาดเพื่อปรับปรุง

1.6.4 การบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Government)

การใช้การบริหารจัดการ โดยการใช้หลักธรรมาภิบาลนั้น เป็นการบริหารงานตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 (ปัจจุบันได้ยกเลิกไป) และได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 1 มาตรา 6 ที่ส่งเสริมการพัฒนาการทำงานในระบบราชการ ซึ่งบรรดาศักดิ์ อูวรรณ โณ (2542) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นระบบ โครงสร้างและกระบวนการที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และประเทศเพื่อให้ภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยให้การดำเนินการของภาครัฐ บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ คือ 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานมากเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ และ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ โดยในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542) ได้กล่าวถึง ระเบียบดังกล่าวนี้ พยายามสะท้อนภาพของการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร เริ่มจากธนาคารโลก (World Bank)

เรียกร้องให้ประเทศผู้กู้เงินกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เพื่อสร้างวินัยทางการเงินแก่ประเทศนั้น ๆ ตามข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งมักเรียกว่า ธรรมนูญหรือหลักธรรมรัฐที่สามารถนำไปใช้ได้โดยหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน โดยมีหลักการ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

1.6.5 หลักการในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดหลักการบางประการ ซึ่งควรนำมาเป็นแนวบริหารเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งระบุไว้ในมาตรา 9 ดังต่อไปนี้

- 1) หลักการของความเป็นเอกภาพ คือ ความเป็นหนึ่งในเป้าหมายขององค์การที่จะบรรลุถึง คือ คุณภาพของการจัดการศึกษาและดำเนินตามนโยบายชาติในการจัดการศึกษาเพื่อการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้แต่มีความหลากหลายในทางการปฏิบัติโดยเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีอิสระภายใต้ขอบเขตที่กฎหมายกำหนด
- 2) หลักการกระจายอำนาจ คำว่า กระจายอำนาจในที่นี้ หมายถึง การกระจายอำนาจทางด้านการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ ตามความหมายนี้ การกระจายอำนาจดังกล่าวควรลงไปถึงสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาอื่นให้มากที่สุด
- 3) หลักการจัดการตามมาตรฐานการศึกษา และการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา คือ การกำหนดมาตรฐานชาติ และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติและใช้หลักการประกันคุณภาพ การบริหารการศึกษาตามแนวทางใหม่นี้ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายผลสัมฤทธิ์ในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้แน่ใจว่าจะเกิดผลได้ตามเป้าหมายดังกล่าว ก็จะต้องมีกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ให้มีความชัดเจน เพื่อให้แน่ใจก็มีการติดตามประเมินให้เป็นไปตามหลักการประกันคุณภาพ
- 4) หลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพให้ครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพราะการให้ความสำคัญกับคนเป็นการขับเคลื่อนไปหลักของทุกระบบ
- 5) หลักการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อใช้ในการจัดการศึกษา
- 6) หลักการมีส่วนร่วม กฎหมายกำหนดการมีส่วนร่วมจากบุคคลหลายฝ่ายในการบริหารการศึกษา ทั้งจากบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น ทั้งในลักษณะของการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมทักท้วง ร่วมกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมาย นโยบายหรือกรอบกติกาการทำงาน การมีส่วนร่วมเช่นนี้ยังหมายถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วย

1.7 แนวทางการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ที่กำหนดให้ กระทรวงกระจายอำนาจการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษาโดยตรง โดยมีหลักการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545 : 12 - 57) ดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการ ชีดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้ เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความ ต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมใน การดำเนินการมุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้ง เป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้ มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัด คุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และความสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัด การศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และมุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือ เป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนการศึกษา

2) การบริหารงบประมาณ โดยบริหารในลักษณะการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน ซึ่งจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) โดยผู้มีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน มีการกำหนดภารกิจและผลผลิต ผลลัพธ์ การปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน ถือเป็นเงื่อนไขสำคัญในการได้รับและใช้จ่ายงบประมาณที่กรมจะจัดสรรให้เป็นเงิน ก้อน (Block Grant) แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดสรรให้แก่สถานศึกษา ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนมีอำนาจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละ สถานศึกษา เพื่อสอดคล้องกับภารกิจและเกิดผลผลิตที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าตามแผนกลยุทธ์ โดยนะ มีการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเคร่งครัดเพราะการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานนั้นให้ความสำคัญกับผลงาน ทั้งนี้จะมีการปรับปรุงการจัดซื้อจัดจ้างให้มีขั้นตอน รัดกุมและโปร่งใส ปรับระบบการบัญชีและการเงินเป็นแบบพึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) ให้ เชื่อมโยงกับการคำนวณความคุ้มค่าของงบประมาณที่ใช้ไปเทียบกับผลผลิตที่เกิดขึ้น เน้นการ รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานเพื่อแสดงความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ในการใช้จ่ายงบประมาณ กำหนดมีการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้คุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดและการ ตรวจสอบภายในจะปรับเปลี่ยนไป ไม่เน้นตรวจสอบให้ถูกต้องตามระเบียบเพียงอย่างเดียว จะ รวมถึงการตรวจผลงานด้วย

3) การบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงานและใช้ทรัพยากรกำลังคนนั้นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ โดยหน้าที่หลักในการบริหารงานบุคคลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ การกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง การอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ การรักษาวินัย และการจัดระบบข้อมูลการตรวจสอบ และการวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งควรยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด และหลักธรรมาภิบาล

4) การบริหารทั่วไป ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

การบริหารองค์กรหรือหน่วยงานโดยทั่วไปเน้นการดำเนินงานต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันบุคลากรขององค์กรก็มีความสุข ความพอใจมากที่สุดด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยบริการที่รองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งกำหนดขึ้นโดยยึดหลักการบริหารดังกล่าวนี้ ซึ่งจำเป็นที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนัก เข้าใจ และเชื่อมั่นในหลักการ เพื่อการบริหารจัดการจะได้บรรลุตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545: 13 – 16) ได้นำเสนอแนวคิดในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1.7.1 แนวคิดจากการบริหารระบบราชการไทยตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ.

แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐกำหนดลักษณะที่เป็นจุดมุ่งหมายการบริหารภาครัฐ ซึ่งสะท้อนหลักการบางประการในการบริหาร โดยลักษณะของระบบบริหารภาครัฐจะต้องมีลักษณะที่พึงคาดหวัง ดังต่อไปนี้

1.7.1.1 สร้างประโยชน์ให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่มีทัศนคติ “เจ้าคนนายคน” มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม และมีจิตบริการ

1.7.1.2 เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องเป็นมิตรกับประชาชนติดต่อง่าย ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของกฎหมาย กฎระเบียบ และสามัญสำนึกที่สังคมยอมรับ มีพฤติกรรมของบุคคล มีความยุติธรรม ตรงไปตรงมา ไม่เลือกปฏิบัติและมีความมั่นคงในอารมณ์ ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากประชาชน

1.7.1.3 เป็นระบบที่มีความรับผิดชอบ และเป็นที่ยังของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบสูง ประชาชนพึงได้ มีความกระตือรือร้นช่วยเหลือประชาชน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารภาครัฐ รับฟังความคิดเห็นของประชาชนต่อการทำงานของรัฐบาล

1.7.1.4 เป็นระบบที่เข้มแข็ง ทนทานต่ออุปสรรค กล้าหาญต่อสู้เพื่อคุณธรรม มีเกียรติภูมิและมีศักดิ์ศรี เจ้าหน้าที่ของรัฐทำงานอย่างมืออาชีพ เป็นกลางทางการเมือง ไม่เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มบุคคลใดเป็นการเฉพาะ รู้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน ปกป้องผลประโยชน์ของชาติและประชาชน รับผิดชอบผลการปฏิบัติและการตัดสินใจของตนอย่างมีเกียรติ

1. 7.1.5 เป็นระบบที่ทันสมัย ทันโลก ทันการณ์ เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องมีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม สนใจติดตามความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีตลอดเวลา ประเมินสถานการณ์ในอนาคต เตรียมกลยุทธ์พร้อมเผชิญปัญหาล่วงหน้า และปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1. 7.1.6 เป็นระบบที่มีวัฒนธรรมมุ่งความเป็นเลิศของงาน มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำงานร่วมกับภาคอื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ร่วมกัน และยอมรับข้อผิดพลาดเพื่อปรับปรุง

1.4.2 แนวคิดจากการบริหารตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542

ระเบียบดังกล่าวนี้พยายามสะท้อนภาพของการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร ซึ่งเริ่มจากการเรียกร้องของธนาคารโลกให้ประเทศผู้กู้เงินกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) หรือที่นักวิชาการบางท่านเรียกว่า ธรรมาภิบาลบ้าง ธรรมรัฐบ้าง โดยหลักการแล้วการบริหารจัดการที่ดีเป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยประกันว่าผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารด้วยความรับผิดชอบ และนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง เป้าหมายดังกล่าวรวมไปถึง

ความรับผิดชอบ การเปิดเผยโปร่งใส การมีส่วนร่วม โดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีที่กล่าวถึงนี้ ระบุหลักการ 6 ประการ ซึ่งใช้ได้โดยหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ได้แก่

1.4.2.1 หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

1.4.2.2 หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ

1.4.2.3 หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

1.4.2.4 หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

1.4.2.5 หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลงานการกระทำของตน

1.4.2.6 หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

1. 7.3 แนวคิดการบริหารตามหลักการในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดหลักการบางประการซึ่งควรนำมาเป็นแนวบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังต่อไปนี้

1 .7.3.1 การกระจายอำนาจ คำว่ากระจายอำนาจในที่นี้หมายถึง การกระจายอำนาจทางการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ ตามความหมายนี้ การกระจายอำนาจดังกล่าวควรลงไปถึงสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาอื่นให้มากที่สุด

1. 7.3.2 การมีส่วนร่วม กฎหมายกำหนดการมีส่วนร่วมจากบุคคลหลายฝ่ายในการบริหารการศึกษา เช่น เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมทักท้วง ร่วมกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมาย นโยบาย หรือกรอบกติกาการทำงาน การมีส่วนร่วมเช่นนี้ยังหมายถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วย

1. 7.3.3 การประกันคุณภาพ การบริหารการศึกษาตามแนวทางใหม่นี้ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายผลสัมฤทธิ์ในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้แน่ใจว่าจะเกิดผลได้ตามเป้าหมายดังกล่าวจะต้องมีกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน และเพื่อให้แน่ใจจึงมีการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามหลักการประกันคุณภาพด้วย

1. 7.4 หลักการบริหารจัดการในสำนักงานพื้นที่การศึกษาที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรยึดเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งปรัชญา เวสารัชช์ ได้เสนอไว้ในหนังสือ การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา: เพื่อคุณภาพการศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545: 17 – 20) ดังนี้

1. 7.4.1 หลักประสิทธิผล หมายความว่า จุดเน้นของการบริหารอยู่ที่เป้าหมายผลงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นเอกภาพ และมาตรฐานคุณภาพการศึกษา นั่นคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละแห่งต้องกำหนดเป้าหมายผลงานของงานไว้ชัดในลักษณะที่วัดได้ ประเมินได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

1. 7.4.2 หลักประสิทธิภาพ หมายความว่า การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีความถูกต้องรวดเร็ว ตรงตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินการและใช้งบประมาณอย่างประหยัด

1. 7.4.3 หลักความคุ้มค่า หมายความว่า การใช้จ่ายเงินภาษีอากรของประชาชนต้องเกิดผลดี คือ ให้ตามความจำเป็น มุ่งสู่เป้าหมาย แผนงานและพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและประชาชน หลักความคุ้มค้ายังหมายถึงความถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอีกด้วย

1. 7.4.4 หลักการเปิดเผยโปร่งใส หมายความว่า กระบวนการทำงานต้องเป็นที่รับรู้รับทราบของผู้ที่เกี่ยวข้อง เรื่องใดที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนต้องเปิดเผยให้ประชาชนได้รับทราบการทำงานทุกขั้นตอนต้องมีเหตุผลและข้อมูลสนับสนุน มีความพร้อมให้ตรวจสอบได้

1. 7.4.5 หลักความรับผิดชอบ คำว่า ความรับผิดชอบมีความหมายอย่างน้อย 2 ประการ คือ ประการแรก ต้องมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรของสำนักงาน ผู้อำนวยการสำนักงานและกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจนเพื่อตอบสนองหลักความรับผิดชอบ และประการที่ 2 ต้องมีผู้กำกับให้เกิดความรับผิดชอบที่ชัดเจน

1. 7.4.6 หลักความเป็นธรรม หมายความว่ารวมทั้งความเป็นธรรมต่อบุคลากรและความเป็นธรรมต่อประเทศชาติและสังคม ประการแรก กฎเกณฑ์และรูปแบบวิธีการบริหารงานบุคคลต้องมีความเสมอภาคเปิดเผยเป็นที่รับรู้ทั่วไป ไม่มีการกีดกัน ไม่เลือกปฏิบัติหรือเอื้อ

ประโยชน์เฉพาะบางคนบางกลุ่ม ประการที่สอง การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่เป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือสำนักงานเขตพื้นที่ต้องมีหน้าที่ปกป้องผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชาติ

1. 7.4.7 หลักการมีส่วนร่วม การบริหารงานยุคใหม่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องลักษณะการมีส่วนร่วมนั้น อาจเป็นการร่วมในรูปของคณะกรรมการ หรือร่วมแสดงความคิดเห็นเรียกร้องสนับสนุนด้วย ในแง่นี้การมีส่วนร่วมจึงอาจแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ การมีส่วนร่วมจากภายนอกและการมีส่วนร่วมจากภายใน โดยที่การมีส่วนร่วมจากภายนอกนั้นหมายถึง การมีส่วนร่วมจากบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรที่ได้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เช่น ร่วมในคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมแสดงความต้องการ แสดงความคิดเห็น รวมทั้งร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาด้วย ส่วนการมีส่วนร่วมจากภายใน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาร่วมดำเนินการตามกิจกรรมของเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งโดยร่วมในคณะกรรมการต่าง ๆ และในการแสดงความคิดเห็น หรือการสนับสนุนด้านต่าง ๆ รวมทั้งร่วมรับผิดชอบในการดำเนินการของเขตพื้นที่การศึกษาด้วย

1. 7.4.8 หลักการมอบอำนาจ คำว่ามอบอำนาจนั้น หมายความว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สามารถใช้ดุลยพินิจของตนได้ โดยเน้นผลงานที่เกิดขึ้นเป็นหลัก ดังนั้น ครูต้องสามารถปรับปรุงวิธีการสอนของตนให้เหมาะสมได้โดยไม่จำเป็นต้องทำตามคู่มือ ขั้นตอน หรือทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด หรือผู้บริหารสามารถเลือกตัดสินใจหรือใช้วิธีการที่เหมาะสมได้ หากก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงานและต่อส่วนรวม ตามหลักการมอบอำนาจต้องมีพันธะรับผิดชอบในการกระทำของตน

1. 7.4.9 หลักความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของผู้บริหาร การบริหารงานยุคใหม่ ซึ่งเน้นเป้าหมายผลงานมากกว่าการยึดติดกับระเบียบและการทำตามกระบวนการขั้นตอนมาตรฐานนั้น ส่งผลให้จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ในการบริหาร คือ ต้องเปลี่ยนจากการสร้างกฎระเบียบ หยุ่มหิยมและกำหนดให้ทุกคนต้องปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนอย่างเคร่งครัดมาเป็นการให้ความไว้วางใจเชื่อใจผู้บริหาร และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบงานสามารถใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสมในการบริหารได้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และเกิดประสิทธิภาพ โดยตัดสินใจจากผลงานที่เกิดมากกว่าตัดสินใจจากรูปแบบวิธีการบริหาร แต่ทั้งนี้ ยังต้องเป็นไปตามนโยบายและกฎเกณฑ์ทั่วไปด้วย โดยกฎเกณฑ์ดังกล่าวต้องไม่เป็นอุปสรรคบั่นทอนการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ภายใต้อกรอบเป้าหมาย และการให้โอกาสทำงานอย่างเต็มฝีมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเช่นนี้ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ

เนื่องจากการบริหารงานการศึกษาเป็นกิจกรรมที่สลับซับซ้อนกว่าการบริหารอื่น ๆ จึงต้องอาศัยรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบที่สอดคล้องกับความรู้ต้องการของสังคมไทยขณะนี้และเป็นมาตรฐานที่สากลยอมรับ คือ การบริหารโดยองค์คณะบุคคล ซึ่งในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยองค์คณะบุคคลที่สำคัญ 2 คณะ ได้แก่

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ -) พ.ศ. 2553 กำหนดให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพ ผู้บริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม โดยกำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็น กรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) กำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา คือ ดูแลให้ทุกสถานศึกษาดังกล่าวจัดบริการการศึกษาในขอบเขตความรับผิดชอบของตนให้เป็นไปตามนโยบาย กฎระเบียบ เกณฑ์หรือมาตรฐานที่รัฐกำหนด
- 2) พิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา ซึ่งในที่นี้หมายถึง สถานศึกษาซึ่งรัฐเป็นผู้ดูแลเป็นหลัก เพื่อให้แต่ละสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า
- 3) ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามแนวคิดการจัดการศึกษาเสรี ซึ่งเอกชนมีสิทธิในการจัดการศึกษาได้ แต่อย่างไรก็ตามรัฐยังอาจต้องเข้าไปมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาเอกชนที่ยังหย่อนหรือด้อยคุณภาพสามารถพัฒนาระดับของตนได้อย่างเหมาะสม
- 4) ประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญและนับวันบทบาทดังกล่าวจะยิ่งสำคัญมากขึ้น ในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นด้วย อย่างไรก็ตามเนื่องจากการศึกษาต้องเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน มีคุณภาพ และสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ รัฐต้องมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาได้อย่างเหมาะสม และได้มาตรฐานด้วยเขตพื้นที่การศึกษาจึงได้รับมอบหมายหน้าที่ในส่วนนี้
- 5) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย เนื่องจากการจัดการศึกษามีได้จำกัดอยู่แต่ในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่มีรูปแบบหลากหลาย และบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรต่าง ๆ ในเขตพื้นที่ก็มีสิทธิในการจัดการศึกษาด้วยเช่นกัน ดังนั้น เขตพื้นที่การศึกษาจึงมีภาระสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ดังกล่าวให้สอดคล้องกับหลักการที่ว่า

“การศึกษาเพื่อทุกคนและทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา” ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ต่อสังคมไทยโดยรวม

6) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น

คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 ได้กำหนดให้มีคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษาเรียกโดยย่อว่า “อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา” โดยออกในนามเขตพื้นที่การศึกษา นั้น ๆ ประกอบด้วย

- 1) ประธานอนุกรรมการซึ่งอนุกรรมการเลือกกันเองจำนวนหนึ่งคน โดยเลือกจากอนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
- 2) อนุกรรมการ โดยตำแหน่งจำนวนสองคน ได้แก่ ผู้แทน ก.ค.ศ. และผู้แทนครูสภา ซึ่งคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถหรือประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการศึกษา ด้านกฎหมายหรือด้านการเงินการคลัง
- 3) อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสี่คน ซึ่งคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถหรือประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลด้านการศึกษา ด้านกฎหมายหรือด้านการเงินการคลัง และด้านอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่ศึกษาด้านละหนึ่งคน
- 4) อนุกรรมการผู้แทนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวนห้าคน ได้แก่ ผู้แทนข้าราชการครูสายประถมศึกษาและสายมัธยมศึกษาอย่างละหนึ่งคน ผู้แทนผู้บริหารสถานศึกษาสายประถมศึกษาและมัธยมศึกษาอย่างละหนึ่งคน และผู้แทนบุคลากรทางการศึกษาอื่นจำนวนหนึ่งคน
- 5) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่ศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
 - 1) พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
 - 2) พิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 - 3) ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

- 4) พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้
- 5) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่
- 6) กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
- 7) จัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
- 8) จัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ.
- 9) พิจารณาให้ความเห็นชอบในเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงานการศึกษา
- 10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ ก.ค.ศ.มอบหมาย

จากอำนาจหน้าที่ดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ของรัฐที่ต้องการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปให้ประชาชนและองค์กรในท้องถิ่นช่วยดูแล ส่งเสริม ประสาน กำกับ ติดตาม และประเมินการดำเนินงาน มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยสนับสนุน ส่งเสริม และกำกับการปฏิบัติงาน และมีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรบุคคลรับผิดชอบในการพิจารณา กำหนดนโยบาย เป้าหมาย ทิศทาง เกณฑ์และกำกับดูแลให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการ โดยเป็นไปตามกรอบอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

1.8 ปัญหาการดำเนินงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

หลักจากที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ.2546 ได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งพบว่า ประสบปัญหาหลายประการดังจะเห็นได้จากข้อมูลการติดตามการดำเนินงานการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในปีงบประมาณ 2547 โดยผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549 : 41 – 42) พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีปัญหาเรื่อง บุคลากรบางส่วนที่ยังไม่สามารถปรับตัวได้ เนื่องจากยังคงยึดติดกับวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมที่เคยปฏิบัติ ประกอบกับความไม่ชัดเจนเรื่องกรอบอัตรากำลัง ส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบางแห่งมีข้อจำกัดในเรื่องการติดต่อสื่อสารในพื้นที่ห่างไกล รวมทั้งมีความยากลำบากในการเดินทางเพื่อติดต่อประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทำให้บางเขตพื้นที่ที่ไม่สามารถให้บริการแก่สถานศึกษาและครูได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้จากการสรุปผลการดำเนินงาน 9 ปีของ

การปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ.2542 – 2551) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีข้อค้นพบเกี่ยวกับประเด็นปัญหาจากการกระจายอำนาจบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 20 – 22) ดังนี้

- 1) การปรับโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการยังมีปัญหาหลายประการ ซึ่งเรียกร้องให้ปรับปรุงโครงสร้างใหม่ อาทิ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และการขอแยกการบริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
- 2) การกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษายังไม่เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจที่แท้จริง เป็นลักษณะของการมอบอำนาจในทางปฏิบัติเขตพื้นที่การศึกษายังคงเป็นหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชาของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษายังคงเป็นหน่วยงานภายใต้การบังคับบัญชาของกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษา ยังคงมีอำนาจต่อสถานศึกษาอยู่มาก กรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและกรรมการสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่กฎหมายกำหนด โดยเฉพาะการกำหนดทิศทางและนโยบาย
- 3) กรรมการเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีบทบาทเท่าที่ควรเนื่องจากไม่มีอำนาจในฐานะ “กรรมการบริหาร” เป็นเพียงที่ปรึกษาและให้คำแนะนำไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ ในขณะที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังคงเป็นตัวแทนของส่วนกลางและขาดการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน
- 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความไม่เท่าเทียมในความพร้อม มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามากเกินความจำเป็น เขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถดูแลความเป็นเอกภาพของการศึกษาขั้นพื้นฐานทำให้สถานศึกษาระดับมัธยมขอแยกตัวเพื่อตั้งเป็นเขตพื้นที่การมัธยมศึกษา ซึ่งไม่ใช่เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542
- 5) อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลอย่างอิสระจากกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และมีอำนาจมากกว่าคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เพราะสามารถให้คุณให้โทษในเรื่องการบริหารงานบุคคลได้ มีการแทรกแซงทางการเมือง การมีคณะกรรมการเข้าซ้อนในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันและไม่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันทำให้ขาดเอกภาพในการบริหาร
- 6) การบริหารงานบุคคลยังไม่เป็นอิสระเท่าที่ควร มีปัญหาเรื่องความเป็นธรรมและความโปร่งใส รวมทั้งความไม่พอเพียงด้านบุคลากร
- 7) กฎหมายที่เกี่ยวข้องไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เช่น กฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาฯ ซึ่งในแนวทางปฏิบัติยังไม่ได้ทำให้มีการกระจายอำนาจในด้านบุคลากรและด้านงบประมาณอย่างแท้จริง เนื่องจากกฎกระทรวงดังกล่าวได้กำหนดให้ต้องเป็นไปตามที่เกี่ยวข้อง อาทิ พระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 8) กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีอยู่ยังไม่สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทที่กฎหมายกำหนด โดยเฉพาะการกำหนดทิศทางและนโยบายของสถานศึกษา
- 9) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีอิสระหรือความคล่องตัวในการบริหารจัดการเท่าที่ควรไม่เป็นนิติบุคคลที่แท้จริง ผลการประเมินของ สมศ. พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่เป็นผู้นำทางวิชาการ สถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดความพร้อมที่จะรับรองการเป็นนิติบุคคล
- จากรายงานผลการประเมินภายนอก โครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานสถาบันราชภัฏ, 2545) มีข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้
- 1) เอกภาพด้านนโยบายไม่ชัดเจน ไม่ได้ร่วมกันกำหนดอย่างจริงจัง แผนงาน/โครงการไม่ชัดเจนว่าได้รับริเริ่มจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือจากหน่วยงานต้นสังกัด
 - 2) การกระจายอำนาจไม่เต็มที่ มีหน่วยงานต้นสังกัด และมีกฎหมายเดิม
 - 3) มาตรฐานการศึกษาไม่เท่ากันในแต่ละเขตพื้นที่มีนโยบายต่างกัน
 - 4) การบริหารงานยังคงใช้หน่วยงานเดิม การทำงานแบบเดิมและมีเขตพื้นที่ด้วยเป็นการบริหารองค์การแบบ 2 ระบบ
 - 5) การประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ยังต้องผ่านหน่วยงานต้นสังกัดเดิม
 - 6) แผนงาน/โครงการของเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนมากมาจากต้นสังกัดเดิม แล้วนำมาหลอมรวมเป็นแผนงาน/โครงการของเขตพื้นที่เอง
 - 7) การโยกย้ายผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่บางจังหวัดขณะที่มีการดำเนินการนำร่องส่งผลให้ผู้อำนวยการคนใหม่ต้องเริ่มต้นทำงานใหม่
 - 8) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่กับเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่ ส่วนใหญ่สังกัดเดียวกันมากกว่ากระจายมาจากทุกสังกัดในเขตพื้นที่
 - 9) การคัดเลือกผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ ไม่มีกฎเกณฑ์คัดเลือกที่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจนและเชื่อถือได้
 - 10) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ คณะกรรมการเขตพื้นที่ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์
 - 11) เจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่บางส่วน ยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่การทำงานของตนในสำนักงานเขตพื้นที่ รวมทั้งไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- นอกจากนี้ในรายงานการวิจัยประเมินผลการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549 : ฉ – ซ) ได้สรุปปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของพื้นที่การศึกษา โดยแยกเป็นรายด้านดังนี้
- 1) ด้านวิชาการ

- 1.1) ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวิจัย การวัดและประเมินผล รวมทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก มีครูไม่ครบทุกกลุ่มสาระ
 - 1.2) ขาดสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาและแหล่งเรียนรู้
 - 1.3) การนิเทศการสอนยังไม่ทั่วถึง เนื่องจากพื้นที่รับผิดชอบกว้างมาก
 - 1.4) ศึกษานิเทศก์มีจำนวนน้อย และไม่ครบทุกกลุ่มสาระและช่วงชั้น โดยเฉพาะช่วงชั้นที่ 3 และ 4 รวมทั้งขาดงบประมาณและยานพาหนะสนับสนุนการนิเทศ
 - 1.5) ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาไม่ชัดเจน ไม่สามารถนำมาตราฐานไปปฏิบัติได้
- 2) ด้านงบประมาณ
- 2.1) การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอในการดำเนินงานตามภารกิจ
 - 2.2) การจัดสรรและการอนุมัติงบประมาณล่าช้าไม่ต่อเนื่อง
 - 2.3) ระเบียบการเงินและการคลังบางประการยุ่งยาก ล้าสมัย
 - 2.4) บุคลากรในโรงเรียนไม่มีความรู้เรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง
 - 2.5) การติดตาม ตรวจสอบการเงินและการบัญชีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่ทั่วถึง
- 3) ด้านการบริหารงานบุคคล
- 3.1) ครูและบุคลากรมีจำนวนไม่ครบตามกรอบอัตรากำลัง ครูยังขาดแคลนมาก
 - 3.2) การคัดเลือกและการบรรจุครู ไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน
 - 3.3) บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน
 - 3.4) การบรรจุโยกย้าย ปรับเปลี่ยนตำแหน่งล่าช้า
- 4) ด้านบริหารทั่วไป
- 4.1) การติดต่อประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับ โรงเรียนไม่คล่องตัว
 - 4.2) ระบบการติดต่อสื่อสารและการประสานงานระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับโรงเรียนในภาพรวมยังไม่มีประสิทธิภาพ
 - 4.3) งานธุรการมีจำนวนมาก บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง E-Learning, E-Filing และการส่งงานมีขั้นตอนมากเกินไป
 - 4.4) ขาดอาคารสำนักงานและวัสดุสำนักงาน
 - 4.5) งานบริหารทั่วไปมีขอบเขตกว้างมาก ครอบคลุมงานการเงินและทรัพย์สิน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำเฉพาะส่วนที่ตนเองถนัด
 - 4.6) ไม่มีการประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการบริหาร การศึกษาเอกชนระดับต่าง ๆ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ การดำเนินงานในระยะแรกจึงอาจประสบปัญหาอยู่บ้าง ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องศึกษาทำความเข้าใจกับปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาให้เบาบางลงและสามารถดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จสมดังเจตนารมณ์ในการจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ

จากการศึกษา วิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถสรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษาประเภทหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และได้รับการประกาศจัดตั้งโดยกระทรวงศึกษาธิการ มีลักษณะเป็นองค์กรเฉพาะด้านการกำกับดูแล สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานในเชิงนโยบาย โดยเน้นความเชี่ยวชาญและเฉพาะทางในลักษณะการพัฒนามากกว่าการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.1. ความหมายของการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

บริตติง (Breeding, 2008) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานจะช่วยให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้บุคลากรมีอิสระและกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ความสัมพันธ์กันของบุคลากรจะช่วยให้เกิดเครือข่ายที่ดีในการทำงาน

อัลมาเซบ และจูเลีย (Almaseb & Julia, 2007) ได้กล่าวว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจคือกลยุทธ์ในการให้พลังอำนาจกับบุคคลที่เป็นพวกเขาชอบ เป็นกระบวนการช่วยเหลือบุคคล ครอบครัว หรือชุมชน ในการเพิ่มความเข้มแข็งในด้านบุคคล ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนด้านการเมือง รวมทั้งเพิ่มพลังอำนาจในการเปลี่ยนแปลงสภาพของเขาให้ดีขึ้น

อัลสอป, เบอ์เทลเซน และฮอลแลนด์ (Alsop, Bertelsen, and Holland, 2006) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการในการเพิ่มความสามารถของบุคคล หรือองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการของหน่วยงาน

กรีสเลย์ และคณะ (Greasley et al., 2005) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์กับแนวคิดของอำนาจ (Concept of power) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเน้นถึงการควบคุม (Control) การปกครอง (Hierarchy) และการควบคุมอย่างเคร่งครัด (Rigidity) แต่ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านองค์กร และการจัดการ หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง การทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

หลิน (Lin, 2002) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยผ่านการรับรู้ของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นคุณลักษณะ เช่น อายุ เพศ อายุการทำงาน และพื้นฐานทางการศึกษา จึงมีผลต่อการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจ นอกจากนี้ธรรมชาติและบริบทขององค์กรยังมีผลต่อการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรอีกด้วย

คอนราด และแลชลีย์ (Conrad & Lashley, 2001) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นความเกี่ยวข้องกันของผู้มีอำนาจกับผู้อ่อนอำนาจ ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนา มีศักยภาพเพิ่มขึ้น และได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมาย พันธกิจของการปฏิบัติงาน ผู้มีอำนาจจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับได้ การพัฒนาบุคลากรและการสื่อสารที่ดีก็จะช่วยให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจขึ้น

ซีกัลป์ และการ์ดเนอร์ (Siegal and Gardner, 2000) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจประกอบด้วยหลายมิติ และมีความเกี่ยวข้องกับบริบทการทำงาน บุคลากรที่มีพลังอำนาจต้องมีความตระหนักในความสามารถของตน (Sense of Competence) รู้สึกว่างานมีคุณค่า มีความหมาย (Meaningfulness) องค์กรมีส่วนช่วยให้ลูกจ้างตระหนักในความสามารถโดยให้งานที่เหมาะสมกับบุคคล มีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้คุณค่าต่อความร่วมมือและความสำเร็จแบบองค์รวม (Coollective success) จะช่วยให้ลูกจ้างแต่ละคนรู้สึกว่าการทำงานของตนมีคุณค่า นอกจากนี้ในด้านการสื่อสาร การให้คำแนะนำที่ทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาของตน และลดช่องว่างระหว่างชนชั้น จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีพลังอำนาจ

ซิมเมอร์แมน (Zimmerman, 2000) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ กล่าวคือในเชิงกระบวนการในระดับบุคคลเป็นกระบวนการเรียนรู้ทักษะ การตัดสินใจ การจัดการทรัพยากร และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ในระดับองค์กรเป็นการเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแบ่งสรรความรับผิดชอบร่วมกัน และการให้ความเป็นผู้นำร่วมกัน และในระดับชุมชนเป็นเรื่องของการเข้าถึงทรัพยากร โครงสร้างการบริหารแบบเปิด และการยอมรับความหลากหลายในเชิงผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) นั้นในระดับบุคคลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกถึงการควบคุม ความตระหนักและพฤติกรรมการมีส่วนร่วม ส่วนระดับองค์กรมีการสร้างเครือข่ายร่วมมือกัน ในระดับชุมชนการมีทักษะการอยู่อาศัยร่วมกัน

คลาโควิช (Klakovich, 1996) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันต่อบทบาทนั้นผู้นำและผู้ตาม ซึ่งมีข้อตกลงในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งระดับบุคคลและองค์กร

คลัทเทอร์บัคและเคอร์นากาน (Clutterbuck and Kernahan, 1995) อธิบายถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการถ่ายโอนจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้น

และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร ก่อให้เกิดความรู้สึกท้าทายในงาน ความคิดสร้างสรรค์ มีคิ่เชื่อมั่นที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน

คินลอว์ (Kinlaw, 1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและขยายสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม ตลอดจนความรับผิดชอบ ซึ่งมีผลต่อองค์กร โดยรวม จารุวรรณ ศิลปะรัตน์ (2548) กล่าวว่า ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และเพิ่มพลังอำนาจภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ด้วยการกระทำที่เป็นการสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุที่ช่วยให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ได้พัฒนาความสามารถในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้นอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ และตระหนักในคุณค่าแห่งตน การแบ่งปัน การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และการมีส่วนร่วมอย่างภาคภูมิใจ

อดิพร ทองหล่อ (2546) อธิบายเกี่ยวกับความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า หมายถึง กระบวนการระหว่างบุคคล องค์กร มีพลังอำนาจในการควบคุมชีวิตตน เป็นกระบวนการทางสังคมที่แสดงถึงการยอมรับ การส่งเสริม การช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้บุคคลเกิดความสามารถที่จะดำเนินการสนองความต้องการของตนเอง แก้ปัญหาตนเอง และใช้ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อเกิดความรู้สึกสามารถควบคุมชีวิตของตนเองได้

ปิยะธิดา วรญาโนปกรณ์ (2546) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคคล และกระบวนการพัฒนางานเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความสามารถ มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผลการเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นอิสระ รู้สึกพึงพอใจในงาน ผูกพันต่อองค์กรและวิชาชีพ และรู้สึกว่าตนมีคุณค่าต่อองค์กร

จินตนา พรสัมฤทธิ์โชค (2542) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจว่า ควรอยู่บนพื้นฐานความเชื่อ 3 ประการ คือ

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจมุ่งที่การนำเอาศักยภาพทางปัญญาและพลังในตัวบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเองและผู้อื่น
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ครบวงจร
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการสร้างสถานการณ์และการเริ่มต้นใหม่ที่มีมากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือในการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ศิริพร ตันติวิบูลวินัย (2538) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีความหมายได้ทั้งที่เป็นกระบวนการและผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในตัวบุคคล องค์กรหรือชุมชน ที่ได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง แก้ปัญหา ดำเนินการเกี่ยวกับตนเอง องค์กร ชุมชนหรือสิ่งแวดล้อมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งหากพิจารณาความหมายจะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีความหมายทั้งที่เป็นกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (product) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมโดยมีการแสดงพฤติกรรมของบุคคลต่อบุคคลอื่น และต่อองค์กรในทางบวก

เทบบิท (Tebbitt, 1993) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองในองค์กร มีการควบคุม ดูแล โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร บุคลากรเหล่านี้จะมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง และบุคลากรจะรู้สึกยึดมั่นในองค์กร โดยไม่มีการบังคับหรือเรียกร้องให้ทำ ซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน และใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คอนเจอร์และคานูโก (Conger & Kanugo, 1988 ; อ้างถึงใน Lashley, 2001) เน้นถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ โดยขจัดความรู้สึกไร้อำนาจของบุคคลให้มีความรู้สึกมั่นใจในการทำงานเช่นเดียวกับโทมัส และเวลเฮาส์ (Thomas & Velhouse, 1990 ; อ้างถึงใน Lashley, 2001) และสปริตเซอร์ (Spreitzer, 1995 ; อ้างถึงใน Lashley, 2001) ที่ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจในตนเองว่ามีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ ความหมายดังกล่าวเป็นการพัฒนาความรู้สึกของบุคคลให้มีความเชื่อในเรื่องประสิทธิภาพของบุคคลเพื่อทำงานร่วมกัน ไปสู่เป้าหมายขององค์กร

กิบสัน (Gibson, 1991) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเอง และแก้ปัญหาด้วยตนเองรวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้

โดยสรุปการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคคลที่ส่งผลต่อทีมงานและองค์กรให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้อิสระในการตัดสินใจ รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร

2.2. ความสำเร็จของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้ ยิว (Yeo, 1993) ได้สรุปไว้ว่า สาเหตุที่การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญมากขึ้นดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงมาก โดยจะเน้นที่การบริการสะดวก รวดเร็ว
2. ภายในองค์กรก็มีการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องการบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น
3. องค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยการทำงานที่มีการผสมผสานและร่วมมือกัน สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จะต้องอาศัยการเสริมสร้างพลังอำนาจ
4. การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะได้รับการยอมรับ และมีการลงทุน สำหรับการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ การเสริมสร้างพลังอำนาจก็เป็นปัจจัยหนึ่งของการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
5. การเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้พบผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการมากขึ้น และจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น
6. บุคลากรจะไม่ต้องรอรับคำสั่งเพียงด้านเดียว สามารถดำเนินไปตามรูปแบบและขั้นตอนในการทำงาน สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ได้เห็นถึงความสามารถและคุณค่าของตนเอง และทำงานเพื่อความสำเร็จของส่วนรวมมิได้มุ่งแต่ผลประโยชน์ส่วนตน

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้วพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อการทำงานในสังคมยุคปัจจุบัน ซึ่งถ้าหากจะพิจารณาว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อหน่วยงาน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อบุคคลในองค์กร การเสริมสร้างพลังงานมีความสำคัญกับบุคคลทั้งระดับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารในองค์กร ดังต่อไปนี้

1.1 ระดับผู้ปฏิบัติงาน การที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ก็จะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกของการรับผิดชอบในงานของตนเองมากขึ้น เพราะมีความรู้สึกเกี่ยวข้องกับผูกพันในฐานะที่ตนเองได้นำเสนอแนวคิด แล้วได้นำมาปฏิบัติในสถานการณ์จริง และได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง สิ่งเหล่านี้จะช่วยในการสร้างความสุขในการทำงานมากขึ้น ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นเสมือนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีมากยิ่งขึ้น

1.2 ระดับผู้บริหาร ในระดับนี้จะมีแตกต่างจากผู้ปฏิบัติ คือ จะต้องเป็นทั้งผู้ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โอลด์ (Honold) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นเครื่องมือการบริหารงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการแบ่งพลังอำนาจแก่ผู้อื่น เพื่อให้เขามีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมาย เป็นการอยู่ร่วมกันของบุคคลในองค์กรที่ให้ประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง

ความสามารถและมีศักยภาพในงานเพิ่มขึ้น (Rappaport, 1984) ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอิสระในการปฏิบัติงาน (Job autonomy) (Laschinger & Havens, 1996) และคงอยู่ในงาน

2. ความสำคัญต่อทีมงาน คือ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยปกติลักษณะทีมจะมีหัวหน้าทีมและสมาชิกทีม ในการดำเนินงานของทีมอาจจะมีปัญหาเรื่องความขัดแย้ง หรือมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน มีการเกี่ยงงานกัน เป็นเหตุให้สัมพันธภาพภายในทีมไม่ดี แต่ถ้าทีมงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีการประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกัน มีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลิตผลจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541 ; อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ : 2546)

3. ความสำคัญต่อองค์กร คินลอร์ (Kinlaw, 1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรและทีมงานในการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือเป็นผู้แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จของงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการเสริมสร้างพลังอำนาจยังเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นจากการได้กระทำบางสิ่งที่ผู้ปฏิบัติคิดว่าตนเองไม่สามารถทำได้ การให้ข้อมูลข่าวสาร การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร นอกจากองค์กรจะได้งานตามเป้าหมายแล้ว การร่วมมือกันทำงาน โดยมีหัวหน้าเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและร่วมตัดสินใจ ให้ทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถและมีระบบการให้รางวัลอย่างยุติธรรม กลยุทธ์เหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ มีความสุขกับการทำงาน และในที่สุดทุกคนจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Wilson & Laschinger, 1994)

2.3. รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

เอสเปอร์แลนด์ และชานตา (Espeland and Shanta, 2001) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับนักศึกษาพยาบาล โดยรูปแบบนี้เน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการด้วยกัน คือ

1. ความสัมพันธ์แบบร่วมมือและเคารพนับถือซึ่งกันและกัน (Collegality) ครูพยาบาลควรให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้นักศึกษาเรียนรู้ความสำคัญของข้อมูลย้อนกลับ อีกทั้งควรให้ในฐานะโค้ช เพื่อช่วยพัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ ครูพยาบาลยังต้องเป็นตัวอย่างที่ดีทั้งในด้านการทำงานและปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2. การสื่อสารถ่ายทอดข้อมูล (Communication) เป็นการสื่อสารความคิดระหว่างอาจารย์และนักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน ท่าทาง อาจารย์ควรสื่อสารกับนักศึกษาด้วยการให้เกียรติว่า เป็นสมาชิกคนหนึ่งของวงการศึกษา นักศึกษาก็จะรู้สึกถึงความเป็นผู้นำ และความเชื่อถือตนเอง บรรยากาศในการสื่อสารควรทำให้นักศึกษารู้สึกอิสระในการแสดงความคิดเห็น อาจารย์และนักศึกษาคควรสื่อสารด้วยความเคารพและความจริงใจ

3. ความเป็นอิสระ (Autonomy) กำหนดเป้าหมายเอง และควบคุมตนเอง อาจารย์ควรประพฤติตนเป็นตัวอย่าง และควรยืดหยุ่นในกฎระเบียบบ้าง แต่ยังคงสถานภาพของอาจารย์กับศิษย์ไว้ นอกจากนี้ควรแบ่งอำนาจและความรับผิดชอบให้ รวมทั้งช่วยนักศึกษาแก้ปัญหาโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ และคำชี้แจงแต่ต้องไม่เข้าไปแก้ปัญหาแทน

4. ความรับผิดชอบ (Accountability) รับผิดชอบต่อสิ่งที่ให้นักศึกษาปฏิบัติ และยอมรับผลที่ตามมาจากการทำนั้น ๆ สิ่งนี้ช่วยให้นักศึกษามีทักษะทางการปกครอง สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อระบบพยาบาล นักศึกษาต้องเรียนรู้การแก้ปัญหา การเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดอาจารย์ควรมีบทบาทในการให้ข้อมูลย้อนกลับและชี้แนะให้นักศึกษารู้จักวิเคราะห์ปัญหาและค้นหาวิธีแก้ไข คอนเจอร์ และคานูโก (Conger & Kanugo, 1988 ; อ้างถึงใน Lashley : 2001) เสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. หาปัจจัยที่สร้างสภาวะทางจิตใจที่ไร้อำนาจ พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้นักศึกษารู้สึกไร้พลังอำนาจซึ่งอาจรวมถึง

1.1 ขั้นตอนของระบบราชการ

1.2 โครงสร้างขององค์กรที่สูงเกินไป จนทำให้นักศึกษารู้สึกไม่มีอำนาจตัดสินใจ

1.3 วัฒนธรรมองค์กรที่ควบคุมอำนาจจากส่วนบน

1.4 ผู้บังคับบัญชาอาจมีความเป็นอมตยาธิปไตยมากเกินไปจนกลายเป็นคูกลูกน้อง

ลูกน้อง

1.5 ระบบการให้รางวัลที่ไม่ได้สนับสนุนบุคลากรที่มีคุณภาพจริง ๆ

1.6 หน่วยงานมีความจำกัด จนทำให้นักศึกษารู้สึกไม่มีอำนาจตัดสินใจ

2. การใช้กลยุทธ์และเทคนิคในการบริหาร ใช้เทคนิคทางด้านบริหารเพื่อให้นักศึกษารู้สึกว่าตนมีความสามารถมากยิ่งขึ้น โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของบริบทในการทำงานด้วยกระบวนการนี้ประกอบด้วย

2.1 การตั้งเป้าหมาย

2.2 การจัดระบบข้อมูลย้อนกลับอย่างเพียงพอ

2.3 ระบบการให้รางวัลตามความสามารถอย่างแท้จริง

2.4 รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมลูกน้อง

2.5 สร้างงานที่หลากหลายไม่ซ้ำซาก

2.6 ให้โอกาสบุคลากรแสดงความสามารถของตนเอง

3. การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มความสามารถของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถของตนเองจากหลายแห่งให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ข้อมูลเหล่านี้อาจได้จากการประเมินตนเอง การสังเกตผู้อื่น การให้ผลตอบรับทางวาจา ตลอดจนผ่านทางบรรยากาศการทำงานที่สร้างความเชื่อมั่นและการไว้วางใจกัน

4. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ บุคลากรมีความมุ่งมั่นพยายามมากขึ้น และตระหนักในความสามารถของตนเอง

5. ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม กระบวนการนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ประวิต เอราวรรณ์ (2548) การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่สามารถพิจารณาได้ทั้งกระบวนการ (Process) ผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นจากการทำงานและยังเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์การในทางบวกมีรายละเอียด ดังนี้

1. กระบวนการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นกระบวนการที่ปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและทีมงานให้ครอบคลุมข่ายและสภาพการทำงานทั้งหมดขององค์การ

2. ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งพิจารณาจากการพัฒนาตนเอง จนมีความมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จ

คินลอร์ (Kinlaw, 1995) ได้เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Process Management Model) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ขั้นตอนและสารสนเทศนำเข้า

1. ขั้นตอน (Step) รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การเริ่มต้นดำเนินงาน และการประเมินผล ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตามขั้นตอนดังนี้

1.1 การกำหนดขอบเขตและเผยแพร่ การเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จำเป็นต้องมีความชัดเจนในขอบเขตความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นควรเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์การได้รู้

1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการทำงานทุกระดับขององค์การ เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์การซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ในการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

1.4 การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งครอบงำ การสร้างสรรค์งานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการพิจารณางานที่มีผลดีต่อองค์การ แล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์การออกไปรวมกลุ่มงานที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติ แล้วจัดวางระบบเครือข่ายการบริหารงานให้เกิดช่องว่างให้น้อยที่สุด

1.5 ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์การ โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบ ต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้ สามารถควบคุมและจัดการได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น ระบบการวางแผน การให้รางวัล และการชมเชย

1.6 ประเมินผลและปรับปรุง เป็นการประเมินขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาโดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. สารสนเทศนำเข้า (Information inputs) แบ่งออกได้ดังนี้

2.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีความสามารถและมีจริยธรรม

2.2 สิ่งตอบแทนที่คาดหวังคือ จะมีการเปลี่ยนแปลง 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบขององค์การ และองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

2.3 กลุ่มเป้าหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจมุ่งเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและทีมงานในองค์การ โดยสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2.4 กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สำคัญมี 3 ประการ คือ ให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน การสร้างและการพัฒนางานเป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ

2.5 การควบคุม เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนาบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ นั่นคือ การเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานสูง

สก๊อตและเจฟเฟ้ (Scott & Jaffe. 1991) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรไว้ว่า มีองค์ประกอบของวิธีการทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้

1. การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้อง เป็นธรรม (Validation) ให้สารสนเทศ (Information) และให้มีส่วนร่วม (Participation)

- 1.1 การให้ความถูกต้องเป็นธรรม คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามความสนใจและความสามารถ
- 1.2 การให้สารสนเทศ คือ การให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน รวมไปถึงข้อมูล สารสนเทศที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การ
- 1.3 การให้มีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุม หรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง
2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์การ ผู้บริหารคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในส่วนนี้ ทุกคนต้องเรียนรู้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิต ไม่ใช่เฉพาะผลงานที่เกิดขึ้น และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงานและการแก้ปัญหา ร่วมกับผู้บริหาร ต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ อิสระในการทำงานควบคุมและตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์การ
3. การสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของบุคคลในองค์การ เป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติ และการตัดสินใจในทีมงาน หรือในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ
4. การสร้างบรรยากาศในองค์การ องค์การควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศองค์การที่ดีไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง ความสมดุลระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึงความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการ ความพอดีในการให้โอกาส และความเสมอภาคสำหรับทุกคนในองค์การ
5. การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจก็คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีมคือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหาร ก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

2.4 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

เทรซี (Tracy, 1990) ได้เสนอรูปหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 10 หลักการ ดังนี้

1) หลักความรับผิดชอบ (responsibility) 2) หลักอำนาจหน้าที่ (authority) 3) หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) 4) หลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) 5) หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (knowledge and information) 6) หลักข้อมูลย้อนกลับ (feedback) 7) หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (recognition) 8) หลักความไว้วางใจ (trust) 9) หลักการอนุญาตความผิดพลาด (permission to fall) 10) หลักการให้เกียรติ (respect) ทั้ง 10 หลักการมีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การนิยามความรับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติความใจในความรับผิดชอบทั้งของตนเองและผู้อื่น สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายจนเป็นผลสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงในด้านหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์ เสริมสร้างขวัญกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานและหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของความรับผิดชอบ และการทบทวนหน้าที่และความรับผิดชอบของงานในแต่ละระดับก่อนการว่าจ้าง

2) หลักอำนาจหน้าที่ หมายถึง การทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในทุกระดับและสื่อสารไปยังบุคลากรในแต่ละระดับเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ทั้งของตนเองและผู้อื่น การคำนึงถึงสมรรถนะหลักรายบุคคลเมื่อมีการมอบอำนาจ และมอบอำนาจในปริมาณที่ เท่าเทียมกับหน้าที่ความรับผิดชอบเสมอ การใช้อำนาจหน้าที่ในการเสริมสร้าง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความภาคภูมิใจ ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ การควบคุม และประเมินอำนาจหน้าที่ เพื่อไม่ให้เกิดการใช้อำนาจเกินขอบเขตของอำนาจอยู่เป็นระยะๆ

3) หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ หมายถึง การสร้างมาตรฐานด้านปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลาของแต่ละงานไว้ในระดับสูง แต่สามารถปฏิบัติได้จริง การสื่อสาร กระตุ้น สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์กร มุ่งสู่มาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ และ การมีกลยุทธ์ในการแสดงผลกระทบเชิงลบในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ

4) หลักฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง 1) การที่องค์กรให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นลำดับต้นขององค์กร การประสานงานกับหน่วยงานฝึกอบรม เพื่อพัฒนาหลักสูตร หรือโครงการ ที่มีความหลากหลาย และตรงตามความต้องการของบุคลากร ในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี การใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง และเกิดแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ และลดระดับการต่อต้านเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง และ การใช้ระบบพี่เลี้ยง โดยเลือกพี่เลี้ยงที่เหมาะสมและปฏิบัติต่อกันที่มุ่งความสัมพันธ์ที่ประสบผลสำเร็จ

5) หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร หน่วยงาน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงการ ความก้าวหน้า วงการ กฎระเบียบ การเปลี่ยนแปลง รวมไปถึง ข้อมูลที่จะสร้างความภาคภูมิใจ ในองค์กรแก่ผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารข้อมูลข่าวสารเท่าที่จำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของข้อมูล การกระตุ้นหรือส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น โดยไม่มีการหวงหรือปกป้องข้อมูลเพื่อการสร้างอำนาจและ อิทธิพลให้กับตนเอง และ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารในองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อ บุคลากร โดยการแก้ไขร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

6) หลักข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินเป็นรายบุคคลเป็น ลายลักษณ์อักษรอย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง) เพื่อเป็นการสรุปผลการดำเนินงาน และ ประเมินความต้องการของบุคลากรแต่ละบุคคล การให้ข้อมูลย้อนกลับในกรณีของบุคลากรที่มีการ ปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย เพื่อเสริมสร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และ การ หาโอกาสในการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมกับสภาพที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม

7) หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง การมีความเต็มใจและจริงใจที่จะยอมรับทั้งตัว บุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม และการ ยอมรับมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จโดยเสมอภาคทั่วทั้งองค์กร

8) หลักความไว้วางใจ หมายถึง การแยกแยะระหว่างความไว้วางใจในคุณลักษณะของ บุคคลกับความไว้วางใจในทักษะความรู้ ความสามารถ การสร้างความสัมพันธ์ในความไว้วางใจบน พื้นฐานของความคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี การสร้างความไว้วางใจโดยการ มอบหมายงานที่สำคัญตามอำนาจหน้าที่ และให้อิสระในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมกับอำนาจ หน้าที่ และ การแยกแยะก่อนว่าเป็นความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจในการกระทำความผิด หรือกรณีเกิด การสูญเสียความไว้วางใจ

9) หลักอนุโลมความผิดพลาด หมายถึง การให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจว่าความผิดพลาด เกิดขึ้นได้เป็นเรื่องปกติ และให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อความผิดพลาด การวางแผน สำหรับความ ผิดพลาดและมีแนวทางในการยอมรับและแก้ไขความผิดพลาด และ การสนับสนุนให้เกิดความกล้า ที่จะเสี่ยงและอนุโลมให้เกิดความผิดพลาดได้ในขอบเขตที่รับได้และไม่ก่อให้เกิดความสูญเสีย ระดับรุนแรงต่อองค์กร

10) หลักการให้เกียรติ หมายถึง การจัดสรรแนวทางและสรรหาข้อมูล ทรัพยากร ให้ เหมาะสมกับความต้องการและเวลา การเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของ บุคลากร การเป็นผู้ฟังและสนองความต้องการได้ดีเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของ บุคลากร การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็น และ การเห็นอกเห็นใจและ เข้าใจในความยากลำบากของบุคลากรและยืนเคียงข้างไม่ทอดทิ้ง

2.5 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับตัวบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ คัดเตอร์บัคและเคอร์นากัน

(Clutterbuck and Kernaghun, 1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะก่อให้เกิดคุณลักษณะที่สำคัญในตัวบุคคลคือ

- 1.1 มีความตระหนักในคุณค่าของตนเอง
- 1.2 มีความพึงพอใจในงาน
- 1.3 มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร
- 1.4 สามารถแก้ปัญหา/จัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
- 1.5 สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ

2. กูเบน และคริสแมน (Gunden and Crissman, 1992) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหารที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และจะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้อื่น ดังนี้

2.1 มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญของผู้นำ และส่งผล

ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจอีกด้วย

2.2 มีการยอมรับผลย้อนกลับ (Feedback) โดยผู้นำจะต้องยอมรับข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะเป็นผลสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานด้านบริหาร

2.3 มีการสอน แนะนำ และเป็นแบบอย่างได้ (Teaching, Coaching and Role Modeling) ผู้นำจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดทิศทางในการทำงาน สร้างแรงเสริมเชิงบวก และให้คำติชม และบางครั้งเทคนิคการสอนก็สำคัญ การเป็นแบบอย่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบอย่างพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม

2.4 มีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ต้องอาศัยการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งสามารถติดต่อได้หลายวิธี

2.5 มีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) การกำหนดเป้าหมายโดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติร่วมกันกำหนดเป้าหมาย สร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของงาน เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.6 มีการส่งเสริมเชิงบวก (Positivity) การส่งเสริมเชิงบวกเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่ผู้นำจะต้องให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา การชี้แนะเชิงบวกจะช่วยให้เขาสร้างรูปแบบความคิดของตนเองและสร้างสรรค์ในสิ่งที่ดีแก่องค์กร

2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนต่างตอบแทนกัน หัวหน้าจะต้องมีความผูกพันกับลูกน้องและเมื่อทำงานสำเร็จก็จะต้องพิจารณาตอบแทนตามระบบที่มีความเป็นธรรม

กิบสัน (Gibson, 1993) การเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลให้เกิดคุณลักษณะในตัวบุคคล 4 ด้าน ได้แก่

1. ความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ หมายถึง การที่บุคคลมีการรับรู้ในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการเผชิญและแก้ไขปัญหา และสามารถในการดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย
2. ความพึงพอใจในความสามารถของตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดียินดีในผลงานที่เกิดขึ้น มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จ
3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของตนเองไปสู่สิ่งที่ดี เหมาะสมและถูกต้องมากขึ้น ซึ่งจะช่วยทำให้บุคคลมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น
4. การมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตของตนเอง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในการยอมรับ เห็นคุณค่า ความหมายของตนเอง เชื่อมมั่นในตนเอง มองเห็นความสำคัญของตนเอง ต่องานในความรับผิดชอบ

2.6 คุณลักษณะขององค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

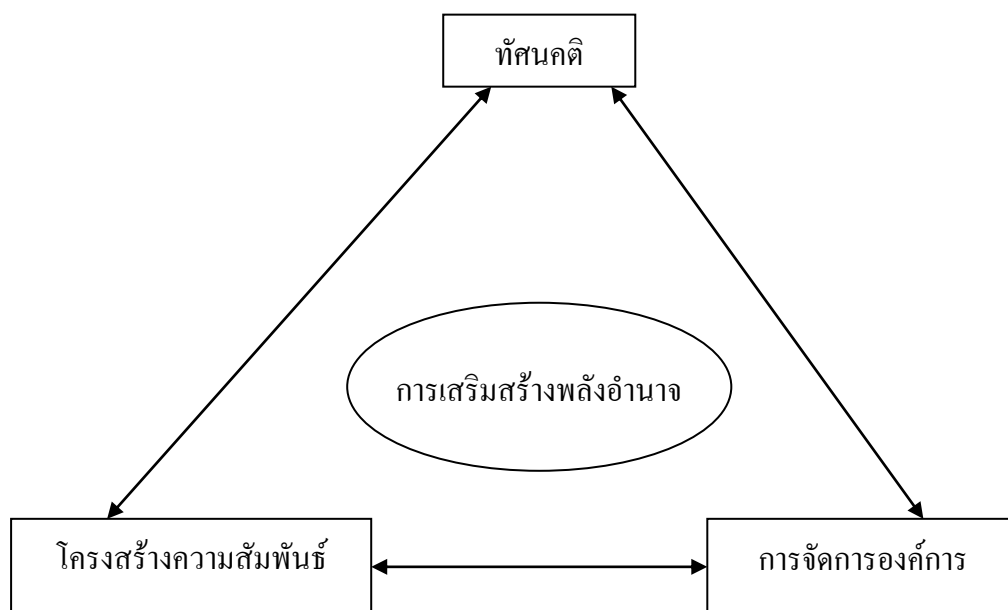
ไฟน์แกน (Finegan, 1993 อ้างถึงใน Clutterbuck and Kernaghan, 1995) กล่าวว่า ลักษณะขององค์การที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังนี้

1. มีการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้โดยอิสระ
2. สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ
3. มีคู่มือในการปฏิบัติงานที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ตามขอบเขต
4. ตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่สำคัญโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ
5. มีความคาดหวังต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานสูง
6. มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพดี
7. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน

เทบบิท (Tebbitt, 1993) พบว่าพฤติกรรมขององค์การที่เกิดขึ้นภายหลังการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังต่อไปนี้

1. ผลผลิตหรือบริการได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการทดลองคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ
2. ยอมรับความล้มเหลวและให้อภัยในข้อผิดพลาด โดยถือว่าข้อผิดพลาดเป็นบทเรียนและให้โอกาสในการได้ปฏิบัติการใหม่
3. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลากรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น โดยให้ความสนใจในด้านความร่วมมือ การประนีประนอม และการจัดการข้อขัดแย้งที่ดี ให้ความสนใจการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลและทีมงานมากกว่าการควบคุม
4. ความเกี่ยวข้องผูกพันในองค์การ จะถูกนำมาใช้ในกระบวนการความร่วมมือในองค์การ ผู้บริหารจะต้องยอมให้ผู้ปฏิบัติงานปกครองตนเอง สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5. ส่งเสริมการแสดงผลออกถึงความรู้สึกรักของตน ความสำนึกในตนเอง ผู้ปฏิบัติเรียนรู้บทบาทของตนเอง
6. สร้างความเป็นหนึ่งเดียวและการยอมรับให้เกิดขึ้นทุกระดับในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารทั่วถึงทั้งองค์กร
- การเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างสมบูรณ์จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งในระดับองค์กร ระดับทีมงาน และระดับบุคคล ดังแผนภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจ

ที่มา Scott, C.D. and Jaffe, D.C. (1991). Empowerment : Building a committed workplace. California : Kogan Page.

2.7 ปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.7.1 ปัจจัยสร้างของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ปัจจัยที่มีความสำคัญสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะช่วยให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในส่วนของปัจจัยสร้างได้มีผู้ศึกษาและได้กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังต่อไปนี้ (Gomez & Rosen, 2001 ; Kanter, 1981; Klakovich, 1996; Laschinger, et al., 1999; Laschinger & Haven, 1994; Morrison, et al., 1997; Tebbitt, 1993; จิตรศิริ ชันเงิน, 2545; พิสมัช ฉายแสง, 2540)

1. ระบบโครงสร้างขององค์กร องค์กรใดที่มีการบริหารงานแบบรวบอำนาจ ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทุกอย่างโดยไม่ได้เกิดจากความต้องการของผู้ปฏิบัติ ออกคำสั่งโดยไม่ฟังเสียงประชามติ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานโดยไม่ได้ใช้ประสบการณ์ของผู้

ปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายและควบคุมการทำงานทั้งหมดขององค์กร ไม่มีการกระจายอำนาจไปพร้อม ๆ กับการมอบหมายงาน องค์กรนั้นจะมีโอกาสในการเสริมสร้างพลังอำนาจน้อย

2. วัฒนธรรมองค์กร องค์กรใดที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรคที่ให้ความสำคัญต่อค่านิยมที่สร้างความพึงพอใจในบุคคลขององค์กร ส่งเสริมความรักและสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวจะส่งผลดีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบปกป้องเฉื่อยชาเป็นการบริหารแบบตั้งรับเมื่อเกิดปัญหา ในยามปกติองค์กรจะไม่มี การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ก็จะส่งผลในทางลบต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3. ผู้บริหารองค์กร นอกจากความสามารถในการบริหารงานแล้ว ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และกระตุ้นให้ลูกน้องใช้สติปัญญาในการสร้างสรรค์งาน ภาวะผู้นำเช่นนี้คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลาสซิงเจอร์ (Laschinger, et.al., 1999) และสจิวต์ (Stewart, 1994) กล่าวว่าผู้นำต้องยึดหลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 8 ประการด้วยกัน คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากร 2) การให้ความรู้ความสามารถเพื่อผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจได้ถูกต้อง 3) สามารถขจัดปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงานได้ 4) มีการสื่อสารที่ดี เปิดเผย 5) มีความกระตือรือร้น 6) มีการเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ 7) มีการประเมินความก้าวหน้าและผลลัพธ์ของงาน และ 8) สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า สามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน สิ่งคุกคาม และโอกาสของหน่วยงานได้ โดยเฉพาะในเรื่องความสำเร็จของงาน เทบบิท (Tebbit, 1993) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ระบุปัญหาที่ชัดเจน มีการตัดสินใจที่ดีภายใต้ข้อมูลที่ครบถ้วน สามารถสร้างสัมพันธภาพภายในทีมได้ดี มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รู้จักขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล และมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานของพฤติกรรมในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

4. บุคลากร ในองค์กรหนึ่งๆ จะมีบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรนั้นมาจากหลากหลายวัฒนธรรม ค่านิยม พื้นฐานการศึกษา และระดับความเชี่ยวชาญ ดังนั้นจึงต้องอาศัยการยืดหยุ่นในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

5. ความไว้วางใจในองค์กร เป็นการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นระหว่างกันว่า ทุกคนเห็นพ้องกันในเป้าหมายขององค์กร ภายในองค์กรมีบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การเปิดเผย จริงใจ เป็นมิตรต่อกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ความไว้วางใจนี้จะทำให้เกิดการร่วมมือ ความผูกพัน และความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน องค์กรใดที่สมาชิกทุกคนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน องค์กรนั้นจะมีการเสริมสร้างพลังอำนาจมาก

6. ลักษณะงาน คานต์เตอร์ (Kanter, 1981) กล่าวถึงลักษณะงานที่ทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ต้องมีลักษณะดังนี้คือ เป็นงานที่ยึดกฎระเบียบในหน่วยงานน้อย มีความ

ยึดหยุ่นในบางโอกาส งานที่ยืดหยุ่นอาจน้อย และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความรู้ ความสามารถในการพิจารณาความดี ความชอบ ต้องมีเกณฑ์ที่ยุติธรรม และขึ้นอยู่กับความสามารถ ไม่ใช่อาวุโส งานต้องเป็นงานประจำน้อย แต่เป็นงานที่สร้างสรรค์มาก เป็นงานที่อาศัยการประสานงานและความร่วมมือจากหลายฝ่าย งานที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น และเป็นงานที่สนับสนุนความก้าวหน้าของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา กล่าวโดยสรุปก็คือ ต้องมีการจัดลักษณะงาน ต้องเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมั่นใจ พึงพอใจในงาน คงอยู่ในองค์กร และร่วมกันพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เป็นการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์และการตอบแทนซึ่งกันและกัน โดยที่หัวหน้าให้ความไว้วางใจและยอมรับในความสามารถของลูกน้อง มีความผูกพันทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เมื่อหัวหน้ามอบหมายงาน ลูกน้องก็เต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่หัวหน้ามอบหมายและทำงานอย่างเต็มความสามารถของตน ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง (Leader-member exchange) หัวหน้าจะมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่งเสริมสนับสนุนและให้รางวัลแก่สมาชิกในกลุ่มที่ตนดูแลรับผิดชอบ ซึ่งสัมพันธภาพดังกล่าวเป็นพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจ โกเมซ และ โรเซน (Gomez & Rozen, 2001)

หลิน (Lin, 2002) ได้กล่าวถึงปัจจัยสร้างไว้ว่า ปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร วิธีการบริหารซึ่งจะช่วยเพิ่มความตระหนักในความสามารถของบุคลากร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง มุ่งงานที่มีคุณภาพสูง โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบแนวราบ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การติดต่อสื่อสารที่ดี

แมคควิลัน (McQuillan, 2005) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายของการทำงาน การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องก็มีความสำคัญ บรรยากาศของความอบอุ่นเอื้ออาทรต่อกันก็จะมีส่วนทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ดีขึ้น

พอตเตอร์, เดวิต และคินซี (Potter, Devito and Kinsey, 2004) ได้ศึกษากรณีที่โรงเรียน Silver Sands และได้กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการร่างวิสัยทัศน์ การกระจายงานลงไปสู่ผู้ปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารและการประสานงานกัน การฝึกอบรมบุคลากรจะมีส่วนช่วยให้การเสริมสร้างพลังอำนาจ

บรอนคาโต (Brancato, 2007) ได้ศึกษาพฤติกรรมการสอนแบบเสริมสร้างพลังอำนาจได้ผลสรุปว่า ปัจจัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ ผู้บริหาร หรือหัวหน้าจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับลูกน้อง การสร้างเครือข่าย การได้รับข้อมูลข่าวสารของงาน หรือหน่วยงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นต้น

คินลอว์ (Kinlaw, 1995) ได้กล่าวถึงปัจจัยสร้างในการเสริมพลังอำนาจไว้ 4 ประการด้วยกันคือ

1. ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหาร (Management Commitment) ที่จะนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ในการบริหารองค์การเพื่อให้องค์การมีการพัฒนา ซึ่งหากผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นตั้งใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ และสาเหตุที่ผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นตั้งใจอาจจะเกิดได้จาก

1.1 ผู้บริหารไม่เข้าใจแนวคิดในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทำให้ไม่สามารถมองเห็นผลดีของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1.2 กลัวว่าตนเองจะสูญเสียอำนาจ เนื่องจากผู้บริหารคิดว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการแบ่งปันอำนาจในการดูแลควบคุมที่ผู้บริหารพึงมี จึงไม่ยอมให้สูญเสีย

1.3 กลัวว่าตนจะกลายเป็นส่วนเกินที่ไม่จำเป็นขององค์การ เพราะคิดว่าหน้าที่ในการบริหารคือ การควบคุมและบังคับบัญชา และหากไม่มีอำนาจในการควบคุมแล้ว จะทำให้ตนเองไม่มีงานจะทำให้กลายเป็นส่วนเกินขององค์การ

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์การ (Involvement of the Workforce) เป็นการมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในองค์การ

3. การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ (Involvement of Customers and Suppliers) ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของงาน โดยผู้รับบริการจะเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการ ได้ดีที่สุด และผู้ให้บริการจะนำข้อมูลที่ได้เหล่านั้นมาปรับปรุงคุณภาพการบริการ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ

4. มีการสื่อสารอย่างทั่วถึงและเปิดเผย (Full and Open Communication) การสื่อสารอย่างทั่วถึงและเปิดเผย จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์การ ได้รับทราบข้อมูลที่ต้องการ รับทราบแนวทางและทราบทิศทางการปฏิบัติงานที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์การ

โฮแคนสันและโฮเมค (Hokanson and Hromek, 1992) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะมีปัจจัยที่สำคัญได้แก่ บรรยากาศการดูแลเอาใจใส่กันและกัน มีความไว้วางใจกัน เปิดเผย และจริงใจ และควรมีทักษะทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน ได้แก่ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น มีความอ่อนน้อม ยอมรับ และให้เกียรติผู้อื่น นอกจากนี้ยังต้องเป็นความร่วมมือ โดยตัวผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจก็ควรรับรู้วัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความพร้อมและเข้าไปมีส่วนร่วมด้วย

เทบบิท (Tebbit, 1993) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการด้วยกันคือ

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ มิใช่สะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ขององค์การเท่านั้น แต่ยังต้องให้การยอมรับ ส่งเสริมค่านิยม และความสำคัญของบุคคลในองค์การด้วย

2. ความคาดหวังของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานออกมาดีและเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ จึงต้องมีการตั้งจุดมุ่งหมายและแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทุกคน

3. ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการติดต่อประสานงานของบุคลากรในองค์กร

4. องค์กรต้องให้การสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และยอมรับความล้มเหลวได้ ให้โอกาสในการปรับปรุงและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร องค์กรประกอบเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ ฮ็อก (Hawks, 1992) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 3 ประการ คือ

1. การมีสิ่งแวดล้อมที่อบอุ่นเอื้ออาทร มีความเป็นกันเอง ไว้วางใจกัน เชื่อมั่น เปิดเผยมีการติดต่อสื่อสารที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อกัน มีการยอมรับและให้คุณค่าแก่บุคคล

2. การมีวิสัยทัศน์หรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดและการตัดสินใจร่วมกันและเน้นที่การบรรลุเป้าหมายมากกว่าการควบคุมหรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

3. การมีข้อผูกพันที่ตกลงกันในการดำเนินงาน ต้องหาทางเลือกหลาย ๆ ทาง สำหรับผู้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ และต้องให้กำลังใจในการมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจ

2.7.2 ปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะช่วยให้การเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุตามเป้าหมายได้ดีขึ้น ในส่วนของปัจจัยเสริมจะประกอบด้วย การจูงใจ (Motivation) และกระบวนการปฏิบัติ (Performance) ของ Bredason Kasten and Fruth (1983: 52-58) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจูงใจ (Motivation) สมยศ นาวิการ (2538: 50) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็น การกระทำทุกวิถีทางที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมการทำงานในทางที่เป็นความต้องการขององค์กร ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจ มี 2 ลักษณะ คือ ทฤษฎีเน้นกระบวนการ และทฤษฎีเน้นปัจจัย

ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process theory) ลอร์เลอร์ และพอร์เตอร์ (Lawler and Porter) เป็นเจ้าของทฤษฎีนี้ และได้แบ่งกระบวนการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานเป็น 3 ขั้นตอน คือ

- 1) การสร้างความคาดหวัง โดยทำให้บุคคลเชื่อว่าการปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จ
- 2) การให้เห็นคุณค่าในวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- 3) ให้ทุกคนใช้การปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่จะนำไปบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content theory) เอกซ์ กีสซิงตัน (2538: 73) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นปัจจัยที่จูงใจบุคคลในการทำงาน ซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอยู่ 5 ทฤษฎี คือ

1) ทฤษฎีของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์จะเป็นไปตามความต้องการ 5 ระดับ ได้แก่

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญของมนุษย์เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่ อาศัย

1.2 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and security needs)
เป็นความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงทางร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครอง
ปกป้อง ต้องการมีอิสระส่วนตัว และการมีเสถียรภาพ

1.3 ความต้องการทางสังคม (Social or belonging needs) หมายถึง ความต้องการ
ที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการ
ในขั้นนี้ของบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของตน

1.4 ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) คือ การได้รับสถานภาพที่
เป็นที่ยอมรับจากสังคมที่จะให้เกียรติยกย่องตน เป็นความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับนับ
ถือจากบุคคลอื่น และการยอมรับนับถือตนเอง เคารพตนเอง

1.5 ความต้องการความสำเร็จบรรลุเป้าหมายแห่งชีวิต (Self-actualization needs)
เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุดได้แสดงออกซึ่งทักษะและความเป็นเลิศในบาง
สิ่งบางอย่างที่ตนมี เป็นความต้องการสูงสุดที่จะกระทำในสิ่งที่เป็นความใฝ่ฝันของตนเอง ทฤษฎีนี้
เชื่อว่าเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองในระดับใดแล้ว จะเพิ่มความต้องการขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง แต่
ถ้าหากความต้องการระดับใดยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลนั้นจะไม่ปรารถนาถึงความต้องการ
ในระดับสูงกว่าเลย

2) ทฤษฎีของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) กล่าวถึงการจูงใจ
2 แบบ คือ องค์กรประกอบที่เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจ และองค์กรประกอบที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ
(Motivators and hygiene)

เฮิร์ซเบิร์ก กล่าวถึง ทฤษฎีสองปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivator
factors) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ
และความก้าวหน้าในหน้าที่ อีกหนึ่งปัจจัยได้แก่ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอก
เช่น นโยบายขององค์กรและการบริหาร การนิเทศ เงินเดือน สภาพการทำงาน สัมพันธภาพ
ระหว่างบุคคล โดยมีความเชื่อว่าปัจจัยจูงใจมีส่วนต่อการเพิ่มผลผลิต แต่ปัจจัยค้ำจุนไม่ใช่สิ่งจูงใจ
ในการทำงานหรือทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจใน
การทำงาน ดังนั้น ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนถือว่าเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่ป้องกันไม่ให้คนไม่
พอใจในการทำงาน

3) ทฤษฎีของ เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) ที่มุ่งการจูงใจทาง
ความสำเร็จ (Achievement motivation) แมคเคลแลนด์ได้นำเสนอแนวคิดที่ได้จากการศึกษาว่า ผู้ที่มี
แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ โดยตัวของเขาเอง จะมีคุณลักษณะที่สำคัญสามประการคือ 1) พวกเขา
ต้องการกำหนดเป้าหมายไม่ต้องการความเลื่อนลอย 2) พวกเขาจะไม่กำหนดเป้าหมายที่ง่ายเกินไป
หรือยากเกินไป และ 3) พวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขาเพื่อที่จะ

ได้รู้ว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากน้อยเท่าใด ซึ่งสำหรับผู้บริหารแล้วจะต้องการอำนาจ
 บารมีสูงกว่าความต้องการในผลสัมฤทธิ์ผล

แมคเคลเลนดี้ได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจว่า ผู้ที่จะทำงานประสบความสำเร็จ
 จะต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง บุคคลแต่ละคนเมื่อมีความต้องการ
 ความสำเร็จสูงก็จะสามารถทำงานได้สำเร็จ

4) ทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ซึ่งแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3
 ลักษณะ คือ

4.1 ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence needs) เป็นความต้องการของ
 มนุษย์ทุกรูปแบบที่เกี่ยวกับร่างกาย และด้านวัตถุ ในทางที่จะช่วยให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีสุขสบายและ
 ปลอดภัย

4.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความต้องการด้าน
 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่ร่วมกันในสังคม

4.3 ความต้องการด้านการเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับ
 การที่ได้คิดสร้างสรรค์สำหรับตัวเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้เจริญก้าวหน้าเติบโตขึ้นไป

ทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ยังไม่เคร่งครัดกับลำดับขั้นของความต้องการว่าจะต้อง
 ได้รับในขั้นแรกก่อนถึงจะมีความต้องการในขั้นถัดไป กล่าวคือ คนเราอาจจะต้องการความ
 เจริญก้าวหน้า ทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้รับความพึงพอใจในความต้องการของการดำรงชีวิต

5) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor)
 แมคเกรเกอร์ได้อธิบายว่า บุคคลเราจะมีพื้นฐาน 2 ประการคือ บุคคลโดยทั่วไป
 จะไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานและความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องบังคับขู่เข็ญและ
 ลงโทษ เพราะบุคคลกลุ่มนี้จะชอบให้บังคับ นอกจากนี้ยังขาดความทะเยอทะยาน เรียกว่า ทฤษฎี X
 ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด บุคคลอีกกลุ่ม
 หนึ่งจะชอบทำงาน ไม่ชอบการบังคับขู่เข็ญ เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการ
 ทำงาน มีความสามารถ พร้อมทั้งจะทำงานอย่างเต็มที่ เมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่อำนวย เรียกว่า
 ทฤษฎี Y ผู้บริหารจะต้องไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
 ควบคุมตนเองในการทำงาน

2. กระบวนการปฏิบัติ (Performance) ปัจจัยส่วนนี้จะขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้ที่มี
 ส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ จะวิเคราะห์ว่าภายในองค์การนี้จำเป็นต้องเสริมพลังอำนาจในส่วนใดบ้าง
 แล้วนำมาตั้งวัตถุประสงค์ (Goal) เป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น แล้วนำมากำหนดกลยุทธ์ (Strategy)
 เพื่อนำไปสู่การวางแผน (Planning) แล้วนำไปปฏิบัติ

โควี (Covey, 1991 : 191-209) ได้กำหนดปัจจัยเสริมที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมพลังอำนาจ ไว้ 6 ประการ (Covey's six conditions of empowerment) ดังนี้

1. คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะที่บุคคลนั้นเป็นอยู่ อาจจำแนกได้ 3 ประการ คือ

1.1 ความซื่อตรง หมายถึง การมองเห็นคุณค่าของตนเอง และการมีนิสัยที่

สอดคล้องกับค่านิยมของตน เป็นลักษณะของผู้ที่พูดและแสดงออกจากความรู้สึกที่แท้จริงเมื่อบุคคลสามารถแสดงคุณค่าที่มีอยู่ในตัว สามารถพัฒนาการพึ่งพาตนเองได้เป็นอิสระทางความคิด

1.2 ความเป็นผู้ใหญ่ หมายถึง ความสมดุลระหว่างความกล้าหาญและความคิด

รอบคอบ

1.3 ความมีจิตใจกว้าง หมายถึง การมีจิตใจเอื้อเพื่อแผ่แผ่ รู้จักการแบ่งปันให้

บุคคลอื่น จะแสดงออกโดยการแบ่งปันเกียรติยศ ชื่อเสียง และการตัดสินใจร่วมกันด้วยการเปิดเผยทั้งในแง่ของทางเลือกและความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีจิตใจเอื้อเพื่อจะเป็นคนที่มีความสนุกกับชีวิต พึงพอใจและมีความสุขเมื่อเห็นความสำเร็จของผู้อื่น

2. ทักษะ หมายถึง ความสามารถที่บุคคลนั้นกระทำได้ เป็นลักษณะที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างปัจจัยเสริมในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะประกอบด้วยทักษะ

ต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การติดต่อสื่อสาร

2.2 การวางแผนและการจัดการองค์การ

2.3 การแก้ปัญหาโดยการประสานพลัง

3. คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ หมายถึง ข้อตกลงหรือคำมั่นสัญญาทางด้านจิตวิทยาและด้านสังคม ในการทำความเข้าใจและตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารองค์การกับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์และได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการตามคำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ ซึ่งจะดำเนินการดังนี้

3.1 การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ หมายถึง การกำหนดผลงานและความคาดหวัง ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของงานที่สอดคล้องกันระหว่างปณิธาน ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์การกับหน้าที่ ค่านิยม เป้าหมาย ความสามารถ และความต้องการของแต่ละบุคคล

3.2 การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดหลักการ นโยบาย และกระบวนการดำเนินการที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและมีความยืดหยุ่น ทั้งนี้ นโยบายขององค์การและกระบวนการดำเนินงานต้องมีความกะทัดรัดเข้าใจง่าย และอยู่บนพื้นฐานของหลักการขององค์การ การปฏิบัติงานจะต้องเป็นแบบสั้น ๆ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

ผู้ปฏิบัติจะยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้โดยใช้ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจที่ดีของตนเอง เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในกรอบขององค์การ

3.3 การระบุทรัพยากร เป็นการระบุทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินงานของ องค์การ ได้แก่ คน เงิน โครงสร้าง และระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบดังกล่าวอาจรวมถึงข้อมูล ข่าวสาร การติดต่อสื่อสาร และการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากร เหล่านั้นให้ได้มากที่สุด เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

3.4 ความสามารถในการตรวจสอบ เป็นการกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงาน สำหรับการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดมาตรฐานเพื่อ เสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง ทั้งนี้ หากมีความไว้วางใจสูง ผู้ปฏิบัติงานจะมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเอง

3.5 การกำหนดผลที่ตามมา ทั้งที่สำเร็จและไม่สำเร็จ ถ้าผลการดำเนินงาน ประสบ ความสำเร็จ ผลที่ตามมาของผู้ปฏิบัติงานคือ รางวัลตอบแทนทั้งด้านการเงิน จิตใจ เช่น กฐินชมยินดี การได้รับสิทธิประโยชน์ การได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4. การนิเทศตนเอง หมายถึง ความคิดริเริ่มในการวางแผน การทำงาน การสร้างสรรค์ ผลงานด้วยตนเอง และการควบคุมตนเองให้อยู่ในขอบเขตของสัญญาแห่งความสำเร็จ

5. โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล หมายถึง รูปแบบขององค์การและ การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามคำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือ โดยการสร้างโครงสร้างระบบขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อ การนิเทศตนเองของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ระบบดังกล่าวรวมถึงแผนยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ การออกแบบระบบงาน การติดต่อสื่อสาร งบประมาณ ค่าตอบแทน สารสนเทศ ระบบการสรร บุคลากร การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร

6. การตรวจสอบ หมายถึง การประเมินตนเองของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้กำหนดผลงานที่ต้องการด้วยตนเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในสิ่งที่ตนเองต้องการอย่าง ชัดเจน และสามารถเลือกเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลงานของตนเองได้

ศิริพร ตันติพลวินัย (2538) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนการเสริมสร้างพลัง อำนาจ ต้องประกอบด้วย

1. ผู้บริหารต้องมีความรู้สึกมั่นคงในชีวิตของตนเองเสียก่อน โดยต้องคิดเสมอว่าการ เสริมสร้างพลังอำนาจไปให้บุคคลอื่นมิได้ทำให้อำนาจตนลดน้อยหรือสูญเสีย แต่กลับช่วยให้ตนมี พลังอำนาจในการบริหารจัดการในวงกว้างมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรที่เก่ง คิดเป็น ทำเป็นมาร่วมงาน ได้แนวคิดและรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

2. โครงสร้างขององค์การต้องเอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างให้บุคคลอื่น ๆ ได้พัฒนา ตนเองได้

- 2.1 โครงสร้างการบริหารเปลี่ยนจากสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนจากบนลงล่างมาเป็นความสัมพันธ์ราบเรียบเชิงแนวนอน
- 2.2 เปลี่ยนจากการสั่งงานมาเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานจัดการกับตนเองแทน
- 2.3 ความผิดพลาดในงานให้ถือเป็นกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง จะไม่ลงโทษแต่จะใช้การชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องแทน และมีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสถานที่
- 2.4 สร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีความสุข มีคุณค่า และร่วมกันแก้ปัญหา

2.7 ลักษณะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ลักษณะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะพิจารณาในกรณีที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ก็จะประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมภายในขององค์การ (Internal Environment) บรรยากาศขององค์การ และวัฒนธรรมขององค์การ

สิ่งแวดล้อมภายในขององค์การ หมายถึง ปัจจัยหรือแรงผลักดันภายในขององค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การและการดำเนินงานของสมาชิกในองค์การ (สมยศ นาวิกาน, 2538) ในกรณีนี้ โบวีและคณะ (Bovee et.al, 1993 อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ , 2546) อธิบายว่าสิ่งแวดล้อมภายในขององค์การประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ เจ้ากิจการ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหารบุคลากรและวัฒนธรรมขององค์การ

บรรยากาศขององค์การ ซึ่งสเทียร์ (Steers, 1977), บราว (Brown) และโมเบิร์ก (Moberg, 1980) และซิลากยี (Szilagyi) และวอลเลซ (Wallace, 1980) ได้อธิบายลักษณะบรรยากาศขององค์การไว้ใกล้เคียงกัน พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศขององค์การจะประกอบไปด้วย กฎ ระเบียบ วัตถุประสงค์ ลักษณะของการบังคับบัญชา ความอบอุ่น การสนับสนุนรางวัล การจูงใจ ความขัดแย้ง และวิธีการแก้ไขความขัดแย้ง
2. บรรยากาศเฉพาะขององค์การและไม่ซ้ำแบบกัน แต่จะคงอยู่ช่วงเวลาหนึ่งและจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ลักษณะของการรับรู้และความเชื่อของสมาชิกในองค์การ และจะสามารถนำมาวิเคราะห์ถึงบรรยากาศขององค์การ
4. เป็นรูปแบบการปฏิบัติงานของสมาชิกและการดำเนินงานขององค์การซึ่งจะเป็นตัวกำหนดหรือสะท้อนถึงพฤติกรรมที่สำคัญของบุคคลในองค์การ

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การจะเป็นลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ โดยมีเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะขององค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ดังนั้นลักษณะบรรยากาศขององค์การจะมีผลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร

จากการศึกษาของคูบิน (Durbin, 1984) พบว่า โครงสร้างและกระบวนการขององค์การจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การ ซึ่งจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานขององค์การและความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เขาได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การไว้ 9 ประการด้วยกัน คือ

1. ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ (Economic condition) จะมีผลต่อความรู้สึกด้านความมั่นคงของสมาชิกในองค์การ
 2. แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership style) ทัศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของผู้บริหารระดับสูง เพราะจะปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมา
 3. นโยบายขององค์การ (Organizational policies) ทั้งนี้เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นนัยจะมีส่วนสร้างความรู้สึกประทับใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การอีกด้วย
 4. ค่านิยมของการบริหารจัดการ (Managerial value) ค่านิยมของผู้บริหารองค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การมาก ถ้าหากค่านิยมสูงในด้านสวัสดิการของบุคลากรก็จะส่งผลให้บรรยากาศเป็นแบบอบอุ่น และมีความเป็นมิตรกันมากขึ้น
 5. โครงสร้างขององค์การ (Organizational structure) องค์การที่มีการจัดโครงสร้างที่เป็นระบบ และลดหลั่นกันตามลำดับขั้น ให้ความสำคัญกับระเบียบปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในคู่มือ อาจส่งผลต่อบรรยากาศที่ไม่คล่องตัว แต่ในทางกลับกันถ้าเป็นองค์การที่ไม่ยึดถือโครงสร้างมากนัก จะมีความคล่องตัวมากขึ้น มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น
 6. คุณลักษณะของสมาชิก (Characteristics of members) บรรยากาศขององค์การจะได้รับอิทธิพลจากลักษณะของบุคลากรในองค์การ ลักษณะดังกล่าวก็ได้แก่ อายุ การแต่งงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก
 7. ธรรมชาติของธุรกิจ (Nature of the business)
 8. ขนาดขององค์การ (Organizational size)
 9. ขั้นตอนการดำเนินงานขององค์การ (Life stage)
- นอกจากนี้ สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การในสถาบันการศึกษาของพยาบาล และพบว่าบรรยากาศขององค์การมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การ

2. ระบบสังคม ได้แก่ ปทัสถานและค่านิยมของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความขัดแย้ง และความผูกพัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
3. ภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารในการนำกลุ่มให้สมาชิกปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งรวมถึงการมีส่วนร่วม การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและการควบคุม
4. โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ การจัดส่วนงานต่าง ๆ ขนาด และชนิดขององค์การ ระดับการบังคับบัญชา มาตรฐาน และการมอบหมายงาน
5. การดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการเพิ่มผลผลิต และกระบวนการตัดสินใจ รวมทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ
6. ทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ สถานที่ที่การดำเนินงาน ความสะดวกต่าง ๆ งบประมาณ และเทคโนโลยีต่าง ๆ
7. แรงจูงใจ ได้แก่ การให้การสนับสนุนต่าง ๆ การให้รางวัล

2.7.1 วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนการถือปฏิบัติในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน

คูกและลาฟเฟอร์ตี (Cooke and Lafferty, 1983; อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ, 2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มาจากความเชื่อ ค่านิยม และการคาดหวังจากผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ

เชน (Schein, 1992) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนของคติฐานเบื้องต้นที่ค้นพบหรือพัฒนาขึ้นโดยสมาชิกภายในกลุ่ม อาจจะเป็นการเรียนรู้ในการแก้ปัญหา เพื่อการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการภายในกลุ่ม จากการพิจารณาเป็นค่านิยม และอบรมสั่งสอนไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ เพื่อเป็นหนทางที่ถูกต้องในการรับรู้ การคิด และความรู้สึกที่มีความสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น

สมยศ นาวิการ (2538) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ระบบ ค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกองค์การให้เป็นหนึ่งเดียว

โดยสรุปวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การและไม่ใช่เป็นลายลักษณ์อักษร

2.7.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจจะเป็นไปตามสภาพแวดล้อม บริบทของหน่วยงาน ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ อาจจะครอบคลุมถึงค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

ถูกและลาเฟอर्टี (Cooke and Lafferty, 1983 ; อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ, 2546) ได้ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 3 ลักษณะ ในพื้นฐานทั้งหมด 12 มิติ เกี่ยวข้องกับบุคคล งานและลักษณะการทำงานให้สำเร็จตามต้องการของหน่วยงาน ดังนี้

1. ลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) ซึ่งองค์การลักษณะนี้สมาชิกจะถูกสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และมีการทำงานในลักษณะช่วยเหลือกัน มุ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ วัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์นี้มีพื้นฐานที่แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่มีลักษณะการทำงานที่ดี มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานเป็นแบบมีเหตุผล มีการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น และคิดว่างานเป็นสิ่งท้าทายตลอดเวลา

1.2 มิติมุ่งเน้นสัจการแห่งตน (Self-Actualizing) คือ องค์การที่เน้นความต้องการของบุคลากรในองค์การ เป้าหมายของงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ ทุกคนมีความภาคภูมิใจในงานตน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีความพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับงาน

1.3 มิติมุ่งเน้นบุคคลและสนับสนุน (Humanistic-Encouraging) คือ องค์การที่มีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน มีความสุขต่อการสอนและการนิเทศงานให้แก่กัน รวมทั้งบุคลากรจะได้รับความสนับสนุนความก้าวหน้าจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1.4 มิติมุ่งเน้นมิตรสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์การที่มีค่านิยม/พฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความเป็นกันเอง เปิดเผย และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้สึกรู้สึก และมีความจริงใจต่อกัน

2. ลักษณะตั้งรับ-เนื้อชยา (Passive-Defensive Style) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเชื่อว่า การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นต้องไม่มีการรุกรานกัน คือมุ่งเน้นความปลอดภัยของบุคลากรซึ่งมีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ

2.1 มิติมุ่งเน้นการเห็นพ้องด้วย (Apporoval) คือ องค์การที่มีลักษณะที่บุคลากรยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้ง มีความคิดเห็นคล้อยตามกันทั้งผู้บริหารและผูปฏิบัติ

2.2 มิติมุ่งเน้นกฎเกณฑ์ (Conventional) คือ องค์การที่มีลักษณะอนุรักษนิยม มีแบบแผนปฏิบัติที่เป็นระเบียบด้วยระบบราชการ มีความเคร่งครัดในระเบียบปฏิบัติ

2.3 มิติมุ่งเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ องค์การที่มีสายงานบังคับบัญชาควบคุมการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร บุคลากรจะเป็นผู้ตามที่ดีและไม่ทราบเป้าหมายขององค์การ

2.4 มิติมุ่งเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือ องค์การที่มีลักษณะที่เน้นการลงโทษเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด บุคลากรจะถูกตำหนิและรู้สึกว่าคุณค่า ดังนั้น บุคลากรจะปฏิบัติงานโดยหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและความผิดพลาด หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

3. ลักษณะตั้งรับ – ก้าวร้าว (Aggressive – Defensive Styles) เป็นลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกคาดหวังว่าจะทำงานโดยเน้นงานและความมั่นคงของบุคลากร มีลักษณะพื้นฐาน 4 มิติ คือ
- 3.1 มิติมุ่งเน้นการเห็นตรงกันข้าม (Oppositional) คือ องค์การที่มีลักษณะเน้นการเจรจาต่อรอง ต้องมีการเผชิญหน้าและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการวางแผนบุคลากร จะมีความขัดแย้ง และไม่ไว้วางใจคนอื่น ขอบต่อต้านทุกสิ่ง
- 3.2 มิติมุ่งเน้นอำนาจ (Power) คือ องค์การที่มีลักษณะเน้นอำนาจหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล บุคลากรมีความต้องการอำนาจเพื่อความรู้สึกมั่นคง ชอบเป็นผู้เฝ้า สอนงาน และควบคุมบุคคลอื่น
- 3.3 มิติมุ่งเน้นการแข่งขัน (Competitive) คือ องค์การที่มีลักษณะที่ต้องการมีการแพ้ชนะ แข่งขันเพื่อให้ตนเองเหนือผู้อื่น และรักษาความมีคุณค่าของตนจากผลสำเร็จของงาน
- 3.4 มิติมุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist) คือ องค์การที่มีลักษณะการทำงานที่ขี้นั่นในระบบงาน แต่ได้เป้าหมายขององค์การน้อย ปฏิบัติงานได้ละเอียด แต่ได้รับผลงานน้อย และต้องใช้เวลามาก เป็นการปฏิบัติงานที่เป็นระเบียบ

2.7.3 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2534 อ้างถึงใน วรพจน์ สุทธิพิสัย, 2536) เสนอเรื่องการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า นักจิตวิทยาองค์การให้ความเห็นว่า การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์การนั้นจะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับว่า วัฒนธรรมที่มีอยู่ขณะนั้น ๆ หยั่งรากลึกและแพร่ขยายไปกว้างขวางเพียงใดในองค์การนั้น

สิ่งที่ต้องทำคือ ต้องเปลี่ยนที่บรรทัดฐานของพฤติกรรม (Behavioral norms) ที่เห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนเสียก่อน โดยใช้วิธีการสั่งการจากเบื้องบน มีการให้รางวัลและการลงโทษ จึงจะทำให้มีการยอมทำตามเพราะอำนาจของการสั่งการตามตำแหน่ง ถึงแม้ว่าภายในใจของผู้ปฏิบัติอาจจะไม่ยอมก็ตาม ต่อเมื่อการเปลี่ยนบรรทัดฐานนี้ได้รับการปฏิบัติตามอย่างคงที่แล้ว จึงค่อยมาเปลี่ยนแปลงคติฐานหรือค่านิยมซึ่งเป็นพุทธิปัญญา (Cognitive Domain) ที่อยู่ภายในตัวคน ซึ่งยากที่จะทำได้โดยวิธีสั่งการจากเบื้องบนได้ ดังนั้นตอนนี้จึงต้องหันมาหาการเปลี่ยนแปลงแบบให้มีส่วนร่วม (Participate Changes) โดยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงนานกว่าจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานของพฤติกรรมแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การจะเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อน เสียค่าใช้จ่ายสูง และต้องใช้เวลา แต่ด้วยความพยายามและการอาศัยหลักวิชาความรู้เข้าช่วยก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้แน่นอน เนื่องจากในองค์การบางแห่งนั้น การเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นและเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะอาจเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้องค์การยังคงสามารถธำรงฐานะในการที่จะแข่งขันได้ หรือเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาหรือจุดอ่อนในองค์การได้

2.8 ลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ลักษณะบุคคลนั้นจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งมีหลักการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคคล และเกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจใน 2 เรื่อง คือ บุคลิกภาพและพฤติกรรมบุคคล

บุคลิกภาพ คือ ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งประกอบขึ้นจากลักษณะต่างๆ ทั้งลักษณะอุปนิสัย พฤติกรรม ลักษณะทางอารมณ์ และสังคมที่แสดงออกให้เห็นได้ เป็นไปตามความรู้สึกลึกซึ้ง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

ศรีเรือน แก้วกังวาน (2547 : 322) ได้สรุปความหมายของคำว่าบุคลิกภาพไว้ ดังนี้

1. การผสมผสานระบบต่าง ๆ ภายในตัวบุคคลทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัดเช่น การแต่งกาย รูปร่างหน้าตา ลักษณะการพูด ฯลฯ และระบบภายในซึ่งเห็นได้ไม่ชัดเจน เช่น ลักษณะอารมณ์ จิตใจได้สำนึก วิธีคิด ความรู้สึกและค่านิยม ฯลฯ ประสบการณ์ พันธุกรรม การเรียนรู้ ประสบการณ์วัยเด็ก ลักษณะทางสังคมวัฒนธรรม หลอมบุคคลแต่ละคนให้มีบุคลิกภาพแตกต่างกันออกไปจนมีเอกลักษณ์เฉพาะตน นอกจากนั้นยังมีเอกลักษณ์องค์รวมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มคนสังคม วัฒนธรรม นั้น ๆ

2. บุคลิกภาพมีส่วนที่เป็น โครงสร้าง ซึ่งเป็นบุคลิกภาพของคนใดคนหนึ่ง ส่วนนี้เป็นส่วนที่เราสามารถทำการสังเกตและทำการวัดได้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น ความเฉลียวฉลาด ความถนัด นิสัยส่วนลึก ฯลฯ ส่วน โครงสร้างนี้จะมี ความแตกต่างไปในแต่ละบุคคล

3. บุคคลแต่ละคนมีบุคลิกภาพลักษณะเฉพาะตัวบางประการที่ค่อนข้างคงรูป เขาจะแสดงบุคลิกภาพด้านนั้นออกมาในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เช่น ความเพื่องาน ถือดี เห็นแก่ตัว มั่งคั่งใหญ่โต ใฝ่สูง เป็นต้น

4. เมื่อเรารู้จักแบบบุคลิกภาพของบุคคล เราสามารถอธิบายเข้าใจและทำนายพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

5. วิธีการปรับตัวและวิถีชีวิตของบุคคลจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของบุคลิกภาพของคน ๆ นั้น

บุคลิกภาพส่วนบุคคล เป็นลักษณะส่วนรวมของพฤติกรรมของบุคคลทั้งในด้านชีวิตส่วนตัว กิจการงาน นิสัย รูปร่าง การแต่งกาย ต่างก็มีอิทธิพลต่อกัน เป็นสิ่งที่แสดงออกถึงลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล โดยจะถูกหล่อหลอม กำหนดและประสมประสาน ด้วยอิทธิพลจาก พันธุกรรม การเรียนรู้ ความต้องการ การปรับตัวของบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมที่จะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรม อารมณ์ ความรู้สึกลึกซึ้ง เป็นต้น ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลาโดยไม่หยุดนิ่ง

2.8.1 ปัจจัยที่มีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพ

พิพัฒน์ สักดิ์สุภาพ (2549) การเกิดบุคลิกภาพจะมียอดประกอบหลายประการ เช่น ด้านกายภาพ สถิติปัญญา ความสามารถ อารมณ์ ความสนใจ พละกำลัง อุปนิสัย การปรับตัวเข้ากับสังคม ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านกายภาพ ได้แก่ โครงสร้างของร่างกาย และต่อมต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการเกิดบุคลิกภาพ ดังนี้
 - ก. เอ็นโดมอร์फी (Endomorphy) เป็นลักษณะร่างกายแบบอ้วน ดูทุกส่วนของร่างกายกลม กว้างเนื้ออ่อนแอ คนที่มีร่างกายแบบนี้มีลักษณะบุคลิกภาพที่ต้องพึ่งพาคนอื่น ๆ ชอบนอนหลับ ชอบใช้ชีวิตอย่างสบาย
 - ข. เอ็กโตมอร์फी (Ectomorphy) ลักษณะผอม สูง บาง มีบุคลิกภาพชอบสังคม ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดเป็นของตนเอง
 - ค. เมโซมอร์फी (Mesomorphy) ร่างกายใหญ่โต มีกล้ามเนื้อแข็งแรง มีบุคลิกภาพจิตใจแน่วแน่ มั่นคง สามารถต่อสู้กับความยุ่งยากในชีวิตด้วยความเข้มแข็ง ชอบออกกำลังกาย
 - ง. เอฟเวอร์เรจ (Average) กลุ่มปกติ ลักษณะร่างกายอยู่ในสัดส่วนปกติ ไม่นิยมเอียงไปในแบบใดแบบหนึ่งใน 3 แบบแรก
2. ด้านสติปัญญาและความสามารถ ถ้าสติปัญญาและความสามารถดีก็ฝึกสอนได้เร็วทั้งด้านความรู้ ความคิด ทำให้มีผลต่อการพัฒนาให้เกิดบุคลิกภาพด้วย ถ้าบกพร่องทางสติปัญญาก็จะทำให้พัฒนาบุคลิกภาพที่ดีได้ยาก
3. ด้านอารมณ์ มีผลต่อบุคลิกภาพมาก เช่น บุคคลที่มีความวิตกกังวล จึงหาทางด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งจะส่งผลเสียต่อบุคลิกภาพ เช่น การดื่มสุราเพื่อคลายความวิตกกังวลใจบ่อยๆ เข้า ก็จะกลายเป็นคนขี้เมา
4. ความสนใจที่แตกต่างกันจะส่งผลให้มีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันได้ คนที่สนใจภาษาศาสตร์ก็จะใช้ภาษา หรือพูดจาด้วยภาษาที่ดี คนที่สนใจวิทยาศาสตร์ก็จะเป็นคนมีเหตุผล ช่างสังเกต ช่างคิดค้น
5. ด้านพละกำลัง มีผลให้คนกล้า ก้าวร้าว รุกราน ใช้ความรุนแรง ขจัดความขัดแย้ง สำหรับที่มีพละกำลัง ส่วนคนที่ไม่มีพละกำลังก็จะมีบุคลิกเป็นคนขลาด ใจอ่อนแอ หลบเลี่ยงการใช้พละกำลังในการตัดสินใจ
6. ด้านอุปนิสัย บางคนใจเย็น ประณีต บางคนใจร้อน บุ่มบ่าม
7. ด้านการปรับตัวเข้ากับสังคม คนที่ปรับตัวเข้ากับสังคมไม่ได้ จะเป็นคนเก็บตัว หนีสังคม มองโลกในแง่ร้าย ส่วนคนที่มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี ก็จะมีบุคลิกลักษณะที่ตรงกันข้าม

ราชบัณฑิตยสถาน (2530) ได้ให้ความหมายคำว่า “พฤติกรรม” ไว้ว่าเป็น การกระทำหรืออาการที่แสดงออกของกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2536) กล่าวว่า พฤติกรรมบุคคล หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนองและตอบโต้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่งซึ่งสังเกตเห็นได้

ซิมบาร์โด (Zimbardo, 1996 อ้างถึงใน อติพร ทองหล่อ, 2546) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคล หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนอง หรือโต้ตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้ยินได้ อีกทั้งวัดได้ตรงกันด้วยเครื่องมือที่เป็นวัตถุวิสัย ไม่ว่าจะการแสดงออกหรือการตอบสนองนั้นจะเกิดขึ้นภายใน หรือภายนอกร่างกาย

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543) อธิบายถึงพฤติกรรมบุคคลไว้ว่า เป็นการกระทำของมนุษย์ ทั้งด้านกายกรรม วาจกรรม และมโนกรรม โดยรู้สำนึกหรือไม่รู้สำนึก ทั้งที่สังเกตได้และไม่อาจสังเกตเห็นได้

โดยสรุป พฤติกรรมบุคคล หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนองและโต้ตอบสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสภาพการณ์ต่าง ๆ โดยบุคคลนั้นอาจรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว และผู้อื่นอาจสังเกตเห็นหรือไม่สามารถสังเกตเห็นก็ได้

องค์ประกอบของพฤติกรรมบุคคล เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า องค์ประกอบ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมบุคคล ซึ่งนอกจากจะมีอิทธิพลทำให้บุคคลมีลักษณะและกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรอีกด้วย ได้แก่

1. การรับรู้ (Perceptions) หมายถึง กระบวนการในการเลือกรับ การจัดระเบียบ และการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็นหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วยในสิ่งแวดล้อมหนึ่ง ๆ บุคคลเลือกรับสิ่งเร้าต่างกัน และแต่ละบุคคลจะเลือกให้ความสนใจเฉพาะสิ่งเร้าที่มีความหมายต่อตนเองมากกว่าเช่นเดียวกัน บุคคลจะจัดระเบียบและแปลความหมายสิ่งเร้าต่าง ๆ โดยอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เดิมของตน ซึ่งแตกต่างกันขึ้นอยู่กับพื้นฐานของบุคคลนั้น
2. ทักษคติ (Attitudes) เป็นสภาพความพร้อมทางด้านจิตวิทยาของบุคคล ซึ่งเป็นผลรวมของความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลที่ถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ ความรู้สึก และทำให้บุคคลพร้อมที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของบุคคลในการที่จะมีปฏิกิริยาตอบสนองในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น
3. ค่านิยม (Values) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในด้านจิตวิทยาของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับองค์ประกอบด้านทัศนคติ ค่านิยมเป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนด ตัดสิน ชี้นำให้บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ได้ บทบาทของค่านิยมมีสองประการคือ ทำหน้าที่เป็นมาตรฐานที่จะนำทางหรือเป็นแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติและประเมินผลว่าสิ่งใดดีไม่ดีและ

ทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติ ความสนใจและความตั้งใจซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น

4. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ทำให้แสดงพฤติกรรมไปในทิศทางตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ภาวะรับการจูงใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

การปรับพฤติกรรม หมายถึง การประยุกต์แนวคิดที่เกี่ยวกับพฤติกรรมหรือหลักการ เรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรม โดยเน้นที่พฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้หรือวัดได้เป็นสิ่งสำคัญ

ลักษณะสำคัญของการปรับพฤติกรรม (สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2541) ได้แก่

1. มุ่งพฤติกรรมโดยตรง โดยพฤติกรรมนั้นต้องสังเกตเห็นได้และวัดได้ตรงกัน
2. ไม่ใช่คำที่เป็นการตีตรา เช่น คำว่า ก้าวร้าว ฉลาด ใจ เกเร ใจเกียจ เก่ง เป็นต้น เพราะคำตีตรามักจะเป็นคำที่มีความหมายกว้าง ๆ ที่รวมพฤติกรรมหลาย ๆ ลักษณะเข้าด้วยกัน จึงทำให้ไม่ชัดเจน ยกแก่การสังเกตให้ตรงกันและยกแก่การจัด โปรแกรมการปรับพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ บุคคลที่ถูกตีตราอาจจะพยายามทำตนให้มีลักษณะเหมือนกับที่ถูกตีตราด้วย
3. พฤติกรรมที่ไม่ว่าจะจะเป็นพฤติกรรมที่ปกติหรือปกติก็ตาม ย่อมเกิดจากการเรียนรู้ในอดีตทั้งสิ้น ดังนั้น พฤติกรรมเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยใช้กระบวนการเรียนรู้
4. การปรับพฤติกรรมจะเน้นที่สภาพและเวลาในปัจจุบันเท่านั้น หากวิเคราะห์ได้ว่าสิ่งเร้า/ผลกรรมใดที่ทำให้พฤติกรรมเหล่านั้นเกิดขึ้นบ่อยครั้ง หรือลดลงในสภาพปัจจุบัน สามารถทำให้ปรับสิ่งเร้าและผลกรรมนั้น ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อทำให้พฤติกรรมนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายได้
5. การปรับพฤติกรรมเน้นที่วิธีการทางบวก เพราะเป้าหมายของการปรับพฤติกรรมเน้นที่การเพิ่มและสนับสนุนให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น และวิธีการทางบวกนั้นมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดปัญหาทางอารมณ์น้อยกว่าการลงโทษ แต่การลงโทษควรนำมาใช้อย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลมีพฤติกรรมที่รุนแรงหรือเป็นอันตรายต่อชีวิต และใช้เพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของบุคคลนั้นชั่วขณะหนึ่ง เพื่อจะได้สร้างเสริมพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ได้
6. วิธีการปรับพฤติกรรมนั้นสามารถใช้ได้อย่างเหมาะสมตามลักษณะปัญหาของแต่ละบุคคล เนื่องจากมีความเชื่อว่าบุคคลแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการดำเนินการปรับพฤติกรรมจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย
7. วิธีการปรับพฤติกรรม เป็นวิธีการที่ได้รับการพิสูจน์มาแล้วว่ามีประสิทธิภาพและได้ผลโดยวิธีทางวิทยาศาสตร์

วิธีการปรับพฤติกรรม (สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2541) ประกอบด้วย 9 วิธี ได้แก่

7.1 การลดความรู้สึกลอยอย่างเป็นระบบ (Systematic Desensitization) เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อลดความกลัว/วิตกกังวลที่ถูกวางเงื่อนไขไว้ โดยที่บุคคลไม่สามารถที่จะจัดการกับสิ่งเร้าที่กำหนดเงื่อนไขนั้นได้เลย เช่น ความมืด ความสูง เป็นต้น และยังเป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้บำบัดความกลัว/วิตกกังวลที่ไม่มีเหตุผลได้ด้วย

7.2 การฝึกกล้าแสดงออก (Assertive Training) เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.3 การจัดการเงื่อนไขผลกระทบ (Contingency Management) เป็นเทคนิคที่ใช้การเสริมแรงบวก โดยพัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ การวางเงื่อนไขแบบการกระทำของ B.F. Skinner ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมบุคคลจะเพิ่มหรือลดเป็นผลมาจากผลกระทบของพฤติกรรมนั้น ถ้าได้รับผลกระทบที่เป็นตัวเสริมแรงบวก พฤติกรรมนั้นก็จะมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต

7.4 การควบคุมด้วยสิ่งที่ไม่พึงพอใจ (Aversive Control) เป็นเทคนิคที่ใช้ลดพฤติกรรม แต่ก่อนข้างมีปัญหาในแง่ของศีลธรรม เพราะมักก่อให้เกิดความเจ็บปวดไม่ทางร่างกายก็จิตใจ หรืออาจจะพร้อม ๆ กัน จึงเป็นเทคนิคที่ไม่นิยม เนื่องจากการปรับพฤติกรรมโดยใช้การลงโทษ

7.5 การหยุดยั้ง (Extinction) เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อลดพฤติกรรมเฉพาะโดยการลดการเสริมแรง เนื่องจากพฤติกรรมใดที่เคยได้รับการเสริมแรงแล้ว ระวังการให้การเสริมแรงต่อพฤติกรรมนั้น โดยทั่วไปพฤติกรรมที่ถูกหยุดยั้งจะค่อย ๆ ลดความถี่ของการเกิดพฤติกรรมลง

7.6 กระบวนการเสนอตัวแบบ (Modeling Procedure) เป็นเทคนิคที่ใช้ได้ทั้งการลดและการเพิ่มพฤติกรรม การเสริมแรงพฤติกรรมใหม่ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Bandura จัดว่าเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล เนื่องจากเป็นเทคนิคที่มีลักษณะใกล้เคียงกับวิถีชีวิตตามธรรมชาติของเรา เพราะคนเรามีแนวโน้มที่จะลอกเลียนแบบซึ่งกันและกัน จึงช่วยให้ผู้ถูกปรับพฤติกรรมไม่ค่อยรู้สึกขัดใจหรือต่อต้าน

7.7 การวางเงื่อนไขภายใน (Covert conditioning) เป็นเทคนิคที่อาศัยการจินตนาการในการดำเนินการปรับพฤติกรรม

7.8 การปรับพฤติกรรมทางปัญญา (Cognitive Behavior Modification) เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากพื้นฐานทางทฤษฎีการเรียนรู้ นับว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล แต่ทว่าเป็นวิธีที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจงและไม่ยืดหยุ่น การปรับพฤติกรรมทางปัญญานี้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยเปลี่ยนความคิด การตีความ การตั้งข้อสันนิษฐาน/กลวิธีในการตอบสนอง หรืออีกนัยหนึ่งคือ การเปลี่ยนตัวแปรทางปัญญา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั่นเอง

7.9 การควบคุมตนเอง (Self-Control) เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อให้พฤติกรรมเป้าหมายนั้นคงอยู่และแผ่ขยายได้ กระบวนการสำคัญของเทคนิคเหล่านี้คือ บุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการในการปรับพฤติกรรมด้วยตนเองทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการเลือกเป้าหมาย ตลอดจนวิธีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ และที่สำคัญคือ บุคคลต้องมีทักษะในการควบคุมตนเอง เพื่อให้สิ่งเร้าภายนอกมีอิทธิพลกับบุคคลน้อยที่สุด

2.8.2 ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

คลูเกอร์ และเดนิซี(Kluger and Denisi, 1996 ; อ้างถึงในLeach et al., 2001 : 872) กล่าวว่า ข้อมูลย้อนกลับคือ การกระทำจากสิ่งภายนอกที่ช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ลิชและคณะ (Leach et al., 2001) ชี้ว่าข้อมูลย้อนกลับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้พนักงานสามารถใช้โอกาสที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่ส่งเสริมให้เกิดพลังอำนาจเพื่อใช้ในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากพนักงานต้องรู้ว่าประสิทธิภาพของตนอยู่ในระดับใด เพื่อรักษาหรือพัฒนาคุณภาพ นอกจากนี้พวกเขาต้องรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจของตนเอง

สถานการณ์ที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจ (Situational empowerment) เพียงอย่างเดียวไม่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานได้ จะต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง ข้อมูลย้อนกลับต้องให้กับการะงานที่บุคคลคุ้นเคย ต้องส่งเสริมการเรียนรู้และมุ่งความสนใจไปที่ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานและคุณภาพของงานที่เป็นอยู่

ลักษณะของข้อมูลย้อนกลับที่ดี 6 ประการ ลิช และคณะ (Leach et al., 2001 : 875-876)

1. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับควรให้แบบมีส่วนร่วม (developed participatively) เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งฝ่ายบริหารและบุคลากรจึงควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันเพื่อจัดรูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม

2. ข้อมูลย้อนกลับควรจำกัดเพียงแต่ข้อผิดพลาดที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรที่รับผิดชอบเท่านั้น

3. ข้อมูลย้อนกลับควรมีความเฉพาะเจาะจงให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ไม่ใช่ให้กับทั้งทีมงาน โดยที่บางคนอาจไม่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย

4. ข้อมูลย้อนกลับควรให้ทันที

5. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับควรส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับต้องไม่สร้างความเกรงกลัวให้บุคลากร

ลอนดอน ลาร์สัน และดิสเต็ด (London, Larson and Thisted, 1999) ศึกษาเรื่องความแตกต่างของข้อมูลย้อนกลับ 4 ประเภท ได้แก่

1. การให้ผลย้อนกลับแบบเสริมแรง
2. การให้ผลย้อนกลับแบบประเมิณผล

3. การให้ผลย้อนกลับแบบไม่กดดัน

4. และการให้ผลย้อนกลับแบบเน้นการพัฒนาตนเอง

พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความคาบเกี่ยวกับการให้ผลย้อนกลับแบบเสริมแรงเชิงบวก และเกี่ยวข้องกับผลย้อนกลับแบบประเมินผล บุคคลซึ่งรับรู้ว่าตนได้รับการเสริมแรง (ในเรื่องการรับรู้ข่าวสารข้อมูลและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์การ) คือบุคคลที่รับรู้ว่าตนได้รับการเสริมแรงในเชิงบวก ความต้องการข้อมูลย้อนกลับและความต้องการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารซึ่งมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงรับรู้การเสริมแรงเชิงบวก และข้อมูลย้อนกลับแบบไม่กดดัน ได้ดีกว่าผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการเสริมแรงเชิงบวกสำคัญกว่าข้อมูลย้อนกลับตัวอื่น ๆ ในการทำนายประสิทธิภาพในการทำงาน

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับระบบและการพัฒนาระบบ

3.1 ความหมายของระบบ

สมิคร สุพรรณรัตน์ (2527 : 7) ให้ความหมายว่า ระบบ (system) เป็น โครงสร้างหรือเค้าโครงที่เกิดขึ้นซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการดำเนินการและอยู่ในลักษณะรวมกันเป็นหน่วยเดียว เพื่อบรรลุผลลัพท์ที่คาดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล

The Encyclopedia of Education (1971 : 583) และ Ludwig Von Betarlanffy (1950, อ้างถึงใน ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2529 : 24) และสมคิด บางโม (2547 : 38) ให้ความหมายว่า “ระบบ คือ กลุ่มขององค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างสมบูรณ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และองค์การที่เป็นระบบที่เปลี่ยนแปลงได้ มีความเกี่ยวพันกันหลายด้านและมีหลายระดับ”

Kast and Rosenzweig (1985) และ Lunenburg & Ornstein (1996) ให้ความหมายว่า ระบบ ว่าเป็นชุดขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุมุ่งไปสู่จุดหมายร่วมกัน โดยระบบพื้นฐานในเชิงทฤษฎีจะประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการถ่ายโอนหรือเปลี่ยนแปลง (Transformation) มีปัจจัยที่นำออก (Output) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) บริบทแวดล้อม (Environment) ที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง

Shrode and Voich (1974) ให้ความหมายของ ระบบไว้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) ระบบมีลักษณะเป็นสรรพสิ่ง (entity) ที่มีตัวตนจับต้องได้ มีลักษณะเฉพาะของตนเอง ประกอบด้วย ระบบย่อยหรือส่วนต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน โดยที่ระบบย่อยนั้น ทำหน้าที่ทั้งที่เป็นอิสระเฉพาะตัวและทำหน้าที่สัมพันธ์กันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบใหญ่ที่เป็นภาพรวมของระบบทั้งหมด

2) ระบบในฐานะที่เป็นเสมือนแผน วิธีการ (method) กลอุบาย (device) และขั้นตอนซึ่งเป็นระบบของวิธีการทำงานเฉพาะหรือกระบวนการทำงานทั้งหมด

วรภัทร์ ภูเจริญ (2544) กล่าวถึง ระบบในลักษณะวงจรการดำเนินงานคุณภาพว่าเป็นการทำงานหรือกิจกรรมที่มีขั้นตอนมีเหตุผล มีเอกสารอธิบายและมีขั้นตอนอย่างครบวงจร คือ มีการวางแผน (plan) การปฏิบัติตามแผนหรือขั้นตอนที่วางไว้ (do) มีการประเมิน (check) มีการนำผลประเมินย้อนกลับไปทบทวน มีการปรับปรุงมาตรฐาน ตลอดจนวางมาตรการกำหนดขั้นตอนนี้ใหม่ คือ การปรับปรุงระบบ (act)

3.2 ลักษณะสำคัญของระบบ

สุกัญญา โภวีไถกุล (2547 : 6-7) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของระบบอันประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ที่แสดงความเป็นระบบโดยทั่วไป คือ

1) มีหน้าที่และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่า ทำเพื่ออะไรซึ่งซึ่งระบบจะแสดงหน้าที่วัตถุประสงค์ของระบบ เช่น ระบบการเรียนการสอน ระบบการบริหาร ระบบการประกันคุณภาพ เป็นต้น

2) มีโครงสร้างและองค์ประกอบที่ชัดเจน จำแนกได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่เป็นตัวป้อนสิ่งใดเป็นกระบวนการและสิ่งใดเป็นผลผลิต

3) มีขอบเขตรับผิดชอบ (Boundary) ซึ่งขอบเขตความรับผิดชอบของระบบนั้นมีความชัดเจนแม้ระบบจะสามารถจับได้หรือจับต้องไม่ได้ก็ตามและขอบเขตของงานหรือระบบนั้นจะเปรียบเสมือนเส้นกำหนดอาณาเขตของระบบ เพื่อจะให้เกิดความสะดวกแก่การรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนหรือก้าวก่ายซึ่งกันและกัน

4) มีสถานะแวดล้อมหรือบริบท (Context) ที่แสดงว่าระบบจะไม่อยู่โดดเดี่ยว เช่น สถาบันอุดมศึกษามีบริบทด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองเป็นสถานะแวดล้อมภายนอก

กิดานันท์ มลิทอง (2540) กล่าวถึง ลักษณะของระบบที่ดีนั้นว่า จะต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) มีความยั่งยืน (sustainable) ที่มีลักษณะ 4 ประการคือ 1) มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (interact with environment) 2) มีจุดหมายหรือเป้าประสงค์ (purpose) 3) มีการรักษาสภาพตนเอง (self-regulation) และ 4) มีการแก้ไขตนเองหรือปรับตัวของระบบ (self-correction) ทั้งนี้ เพื่อให้ระบบอยู่รอดเติบโตหรือมีความยั่งยืน

Viginia Anderson and Laruen Johnson โดย วิทยา สุหฤตดำรง และ ศิริศกย เทพจิต, ผู้แปล, 2550 : 13-16) กล่าวถึง คุณลักษณะของระบบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ส่วนต่าง ๆ ของระบบต้องนำเสนอออกมาทั้งหมด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบอย่างดีที่สุด 2) ส่วนต่าง ๆ ระบบต้องได้รับการจัดเรียงในแนวทางที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้ระบบบรรลุวัตถุประสงค์ 3) ระบบมีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงภายในระบบที่ใหญ่กว่า โดยแต่ละระบบจะมีแก่นที่แยกจากกันและมี

การบูรณาการบางอย่างที่เชื่อมโยงกันไว้ 4) ระบบดำรงความเสถียรภาพที่ผ่านความผันผวนและการปรับแต่ง และ 5) ระบบที่ได้มีการป้อนกลับ (feedback) คือ การส่งถ่ายและส่งข้อมูลย้อนกลับ นอกจากนี้ลักษณะเฉพาะของระบบที่มีความซับซ้อน ซึ่งจะมีตัวแปรมากมาย หลากหลาย ปัจจัยที่มีบทบาทและมีส่วนประกอบถึงอิสระแต่ถูกผูกโยงระหว่างกัน (Interlock) อยู่ Virginia Anderson and Lauren Johnson โดย วิทยา สุหฤตดำรง และ ศิริศกย เทพจิต, ผู้แปล, 2550 : 131-133) กล่าวถึงระบบที่มีความซับซ้อนนี้จะมีคุณลักษณะบางประการ ได้แก่ 1) มีแนวโน้มในการสร้างเสถียรภาพด้วยตนเองได้ 2) มีวัตถุประสงค์หรือปรากฏขึ้นอย่างมีวัตถุประสงค์ 3) มีความสามารถในการใช้ป้องกันกลับเพื่อการแก้ไขพฤติกรรมตัวระบบเอง 4) สามารถแก้ไขสิ่งแวดล้อมของตัวเองได้ และ 5) มีความสามารถในการทำซ้ำ บำรุงรักษา ซ่อมแซมและจัดองค์การตัวเองได้ใหม่ด้วย

จากที่กล่าวข้างบนนั้น เป็นสิ่งที่ระบบจะต้องมีลักษณะร่วมกันของระบบอันประกอบด้วยหน้าที่และวัตถุประสงค์ โครงสร้าง องค์ประกอบ มีขอบเขตของระบบชัดเจน และมีสถานะแวดล้อมครอบคลุมระบบ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยจะประสานเชื่อมต่อไปให้บรรลุจุดมุ่งหมายและแก้ไข รักษา ปรับปรุงตนเองภายใน เพื่อรักษาเสถียรภาพของตัวระบบให้อยู่รอดอย่างยั่งยืน

3.3 ประเภทและสาระสำคัญของระบบ

เมื่อกล่าวถึงประเภทและสาระสำคัญโดยทั่วไปของระบบ สามารถจำแนกเป็น 2 ประเภทดังนี้ (Robbins, 1990 : 12-13)

3.3.1 ระบบปิด (Closed System) เป็นระบบที่อยู่ในสภาพนิ่งซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานมาจากวิทยาศาสตร์กายภาพ โดยกล่าวถึงการเป็นระบบที่ไม่คำนึงถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมใด ระบบปิดจะนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาองค์การได้ค่อนข้างน้อย สามารถพึ่งพาตนเอง และจะประสบความสำเร็จได้โดยที่ไม่พึ่งพาสีงแวดล้อมภายนอกเลย แต่การที่ระบบปิดไม่พึ่งพาสีงแวดล้อมภายนอก ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงมีแนวโน้มจะเสื่อมสลายและดับสูญไปในที่สุด (Entropy)

3.3.2 ระบบเปิด (Open System) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาโดย Daniel Katz และ Robert Kahn เขียนไว้ในหนังสือ ชื่อ “The Social Psychology of Organization” ในปี 1966 กล่าวถึงสาระสำคัญของการเป็นระบบเปิด คือ

- 1) มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์การเป็นระบบเปิดจะเหมือนกับกลุ่มสังคมอื่น ๆ ที่ยังคงต้องการพึ่งพาสีงแวดล้อมภายนอก โดยนำเข้าทรัพยากรมาจากภายนอกองค์การและผลผลิตที่องค์การผลิต ได้ก็จะนำออกสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกด้วยเช่นกัน
- 2) ระบบมีปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) โดยกระบวนการจะทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมา

3) ระบบเป็นกิจกรรมที่มีการกระทำลักษณะซ้ำๆ เป็นวงจรต่อเนื่อง (Cycles of Events) องค์การที่มีรูปแบบกิจกรรมการทำงานของสมาชิก ซึ่งต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ในการทำงานให้ได้ผลผลิตออกมาโดยกิจกรรมนั้นจะมีลักษณะเหตุการณ์ซ้ำ ๆ เป็นวงจรต่อเนื่องและมีขอบเขตในเรื่องสถานที่และเวลา

4) การหยุดความเสื่อมขององค์การ (Negative Entropy) โดยที่ระบบเปิดจะมีความพยายามในการรักษาตนเอง โดยการนำพลังงานจากภายนอกเข้ามา เพื่อให้ระบบดำเนินการอย่างคงที่และอยู่ได้ต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะระบบเปิดจะมีลักษณะตรงข้ามกับความเสื่อมสลาย

5) มีความสามารถในการดำรงอยู่ (Homeostasis) ซึ่งองค์การในระบบเปิดนั้นจะมีการดำรงไว้ซึ่งสถานะขององค์การ โดยนำเข้าทรัพยากรจากภายนอกและส่งผลผลิตออกไปภายนอก โดยมีมากกว่าสิ่งที่ผลิตออกไป ซึ่งทำให้เกิดการสะสมส่วนเกินภายในระบบหรือในกรณีที่ระบบสามารถเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มคุณภาพของระบบย่อยต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การขยายตัวของระบบ ก็คือความสามารถในการดำรงอยู่หรืออยู่รอดขององค์การนั่นเอง

6) ความแตกต่าง (Differentiation) องค์การในระบบเปิดจะมีความแตกต่างหลากหลายมากขึ้นแต่ละสาขาความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะในระบบของสิ่งที่มีชีวิตต่าง ๆ จะมีความซับซ้อนและความหลากหลายของหน้าที่มากขึ้น

7) ข้อมูลย้อนกลับ (Negative feedback) องค์การในระบบเปิดนั้นจะให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งเป็นสัญญาณที่จะบอกถึงเงื่อนไขของสถานการณ์การทำงานของระบบ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมโดยข้อมูลย้อนกลับ อันจะช่วยให้ระบบสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างไปจากสภาพการณ์ที่พึงประสงค์

8) วิธีที่ดีที่สุดมีหลายทาง (Equipfinality) ซึ่งระบบเปิดนั้นมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความผันแปรตามแนวคิดของ Bertalanffy กล่าวว่า ระบบสามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้วิธีการได้หลายวิธี

นอกจากนั้น Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2001 : 20) ยังได้กล่าวถึงสาระสำคัญขององค์การในฐานะระบบเปิดที่เป็นเหตุเป็นผลที่แสดงถึง ความเป็นระบบเปิด ก็คือการรักษาสภาพคงอยู่ (Entropy) การปรับสภาพตามกาลเวลา (Time Space) การมีตัวแปรต่าง ๆ ที่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงานของระบบ (Variable) การที่มีขอบเขตรับผิดชอบ (Boundary) การประกอบด้วยระบบย่อย (Subsystem) และการเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบใหญ่ (Supra System)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สาระสำคัญของระบบ (System) ก็คือ ส่วนหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์แบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยมีการทำงานแบบเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของระบบย่อยเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง จำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ระบบปิด (Closed System) และระบบเปิด (Open System) และองค์การส่วนใหญ่เป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับ

สภาพแวดล้อมที่มีปัจจัยสำคัญบางประการส่งผลต่อการดำเนินงานของระบบย่อยหรือทั้งระบบ ซึ่งองค์การทางการศึกษา โดยเฉพาะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ผู้วิจัยใช้เป็นองค์การในการศึกษา และพัฒนาระบบนั้นเป็นองค์การประเภท ระบบเปิด (open system) เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งการรับและส่งออกผลผลิตหรือสิ่งที่ส่งออกไปสู่สภาพแวดล้อมของระบบนั้น

3.4 องค์ประกอบและรูปแบบของระบบ

3.4.1 ระบบทั่วไป

รูปแบบของระบบที่ใช้กันอยู่ในองค์การต่าง ๆ นั้น ส่วนใหญ่จะมียุทธศาสตร์ประกอบพื้นฐานที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน แต่การนำเสนอรูปแบบอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ในเวลานั้น ๆ ว่าต้องการแสดงแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องใด ในที่นี้จะเสนอแนวทางเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบเพื่ออธิบายแนวคิดในประเด็นหลัก ซึ่งเป็นการใช้รูปแบบระบบทั่วไปในการเพิ่มประสิทธิภาพและวางแผนงานตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในเบื้องต้น โดยการใช้รูปแบบนี้อธิบายได้ในรูปแบบของระบบที่มีลักษณะทั่วไป มีความสะดวกและง่ายในการพิจารณา หรือไม่มีรายละเอียดของระบบมากนัก ซึ่งจะทำให้เกิดความกระจ่างชัดในภาพรวมของระบบที่ Lunenburg & Ornstein (1996) กล่าวว่า ระบบ มียุทธศาสตร์ประกอบ คือ

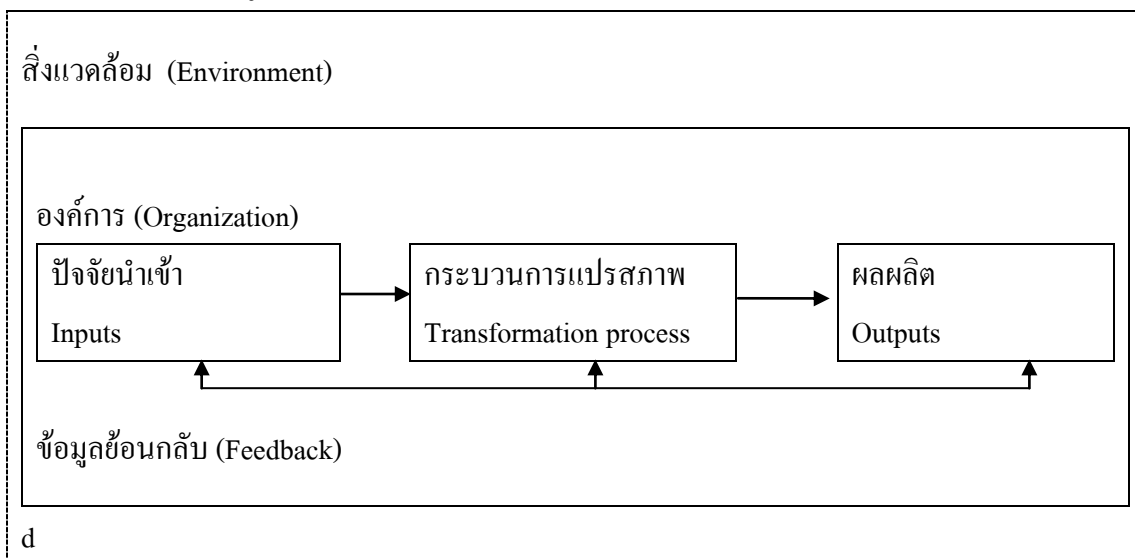
- 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ทุกสิ่งที่ใส่เข้าไปในระบบ สำหรับการวิเคราะห์เพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมและได้แบ่งปัจจัยนำเข้าเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยในรูปของผู้ถูกกระทำ ได้แก่ ปัจจัยซึ่งจะนำไปใช้ในการดำเนินกิจกรรม เช่น สารสนเทศ พลังงานและทรัพยากรต่าง ๆ และปัจจัยนำเข้าในรูปของผู้กระทำ คือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการกระทำ เช่น โครงสร้างการควบคุม วิธีการปฏิบัติและบุคคล ซึ่งปัจจัยนำเข้าถือว่าจำเป็นในการบริหารในปัจจุบันและอนาคต
- 2) กระบวนการ (Process) คือ ชุดของการกระทำที่สัมพันธ์กันร่วมกันดำเนินกิจกรรม เพื่อให้เกิดผลที่มุ่งหวังโดยใช้ทรัพยากรป้อนเข้าสู่ระบบและกระบวนการแปลงทรัพยากรที่นำเข้ามาให้เป็นผลผลิตส่งออกจากกระบวนการ
- 3) ปัจจัยส่งออก (Output) เป็นผลที่ได้จากกระบวนการจัดการกระทำกับปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ได้เป็นผลผลิต คือ ผลที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจจะเป็นในรูปของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ส่งออกไปสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก พิจารณาได้ทั้งผลที่เกิดขึ้นในทันที ผลที่เกิดตามมาหรือผลกระทบอื่นทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น สินค้า ผลิตภัณฑ์และนามธรรม เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า เจตคติต่อสินค้า ผลผลิตที่เกิดขึ้นจึงต้องพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
- 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ การให้ข้อมูลซึ่งเป็นผลมาจากผลผลิตที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยของค์การให้มีการปรับปรุงพัฒนาด้านปัจจัยนำเข้าและกระบวนการให้มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งจะเป็นกฎเกณฑ์บังคับเพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของระบบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงมีน้อยกว่ามาตรฐานที่ต้องการ จะต้องย้อนกลับป้อนเข้ามาใหม่ หรือจะต้อง

พิจารณาในทุกระยะของระบบแล้วจึงปรับปรุงใหม่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ซึ่งอาจทำได้หลากหลายวิธีการ

5) สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นสภาพของบรรยากาศที่ทุกอย่างขององค์กรนั้น ๆ จะมีผลกระทบต่อระบบ เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สภาพภูมิศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งสภาพการสนองตอบต่อระบบสิ่งต่าง ๆ ทำให้เกิดผลกระทบต่อระบบ ทั้งนี้จะต้องพิจารณาอย่างถ่องแท้

จากรูปแบบทฤษฎีระบบพื้นฐานขององค์การประกอบด้วยส่วนย่อย 5 องค์ประกอบนั้น Lunenburg and Ornstein (1996 : 15-18) กล่าวคือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งประกอบด้วย คน วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ และสารสนเทศเพื่อการผลิตและการบริการ 2) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) และสิ่งนำเข้าโดยใช้เทคโนโลยีและการบริหาร 3) ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วยผลผลิตหรือบริการ 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์การที่เป็นตัวกำหนดปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงานครั้งต่อไป 5) สิ่งแวดล้อม (Environment) อยู่ล้อมรอบองค์การ ประกอบด้วย สังคม การเมือง แรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันขององค์ประกอบ ดังภาพที่ 4

ภาพที่ 4 รูปแบบระบบพื้นฐาน



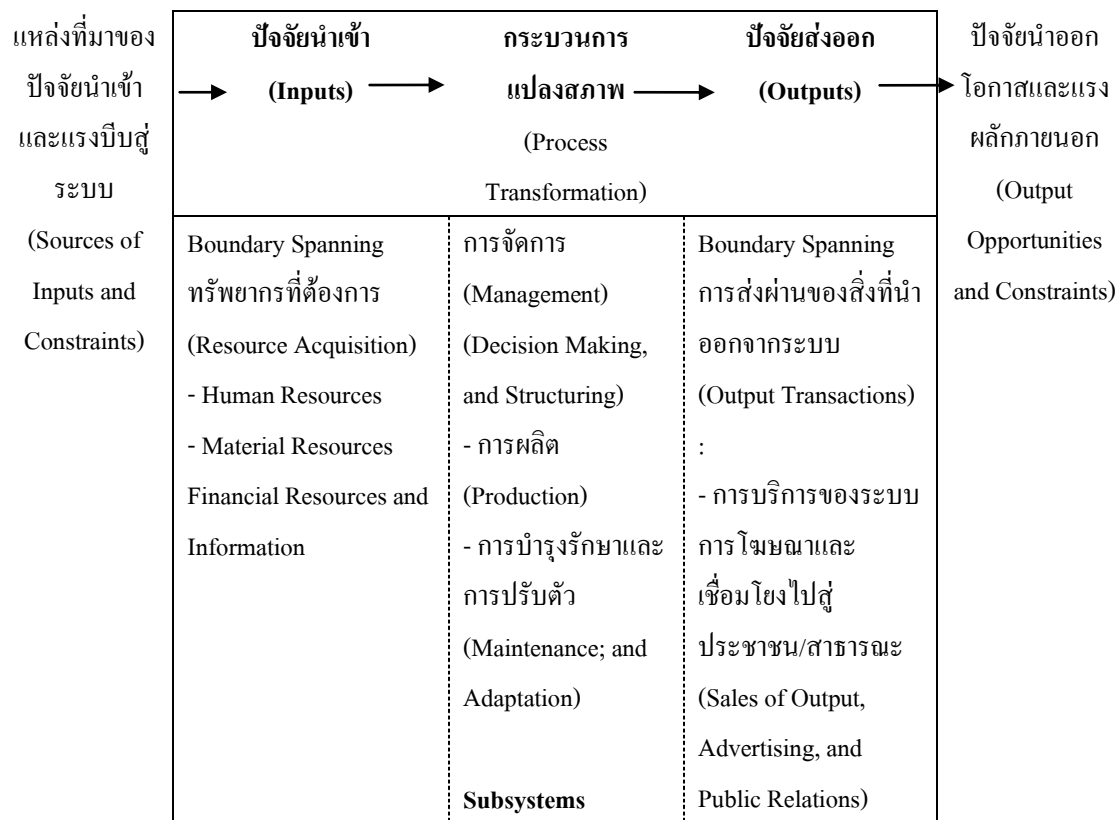
ที่มา : Lunenburg Fred C. and Ornstien Allan C. **Educational Administration : Concept and Practices.** 2nd ed. Belmont California : Wadsworth Publishing Company, 1996. p : 18.

ซึ่งแนวคิดเรื่องระบบพื้นฐานทั่วไปที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา วิเคราะห์องค์การ ในฐานะระบบเปิดนั้น มีนักทฤษฎีและนักวิชาการ กล่าวไว้ถึงการเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของระบบ การทำงานที่ต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกันเป็นพื้นฐานของการนำเข้าปัจจัยจากภายนอก เพื่อดำเนินการตามกระบวนการแปลงสภาพภายในตามวัตถุประสงค์ของระบบและส่งออกสิ่งที่เป็น ผลผลิตภาพหรือบริการออกสู่สิ่งแวดล้อม ซึ่งเรื่องนี้ Hodge, Anthony, and Gales (1950: 13-14) ได้ กล่าวถึง 3 ส่วนสำคัญของระบบเปิด ซึ่งแสดงดังภาพที่ 5

ภาพที่ 5 รูปแบบระบบเปิดของ Hodge, William and Gales

ภาพที่ 5 รูปแบบระบบเปิดของ Hodge, William and Gales

สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment)

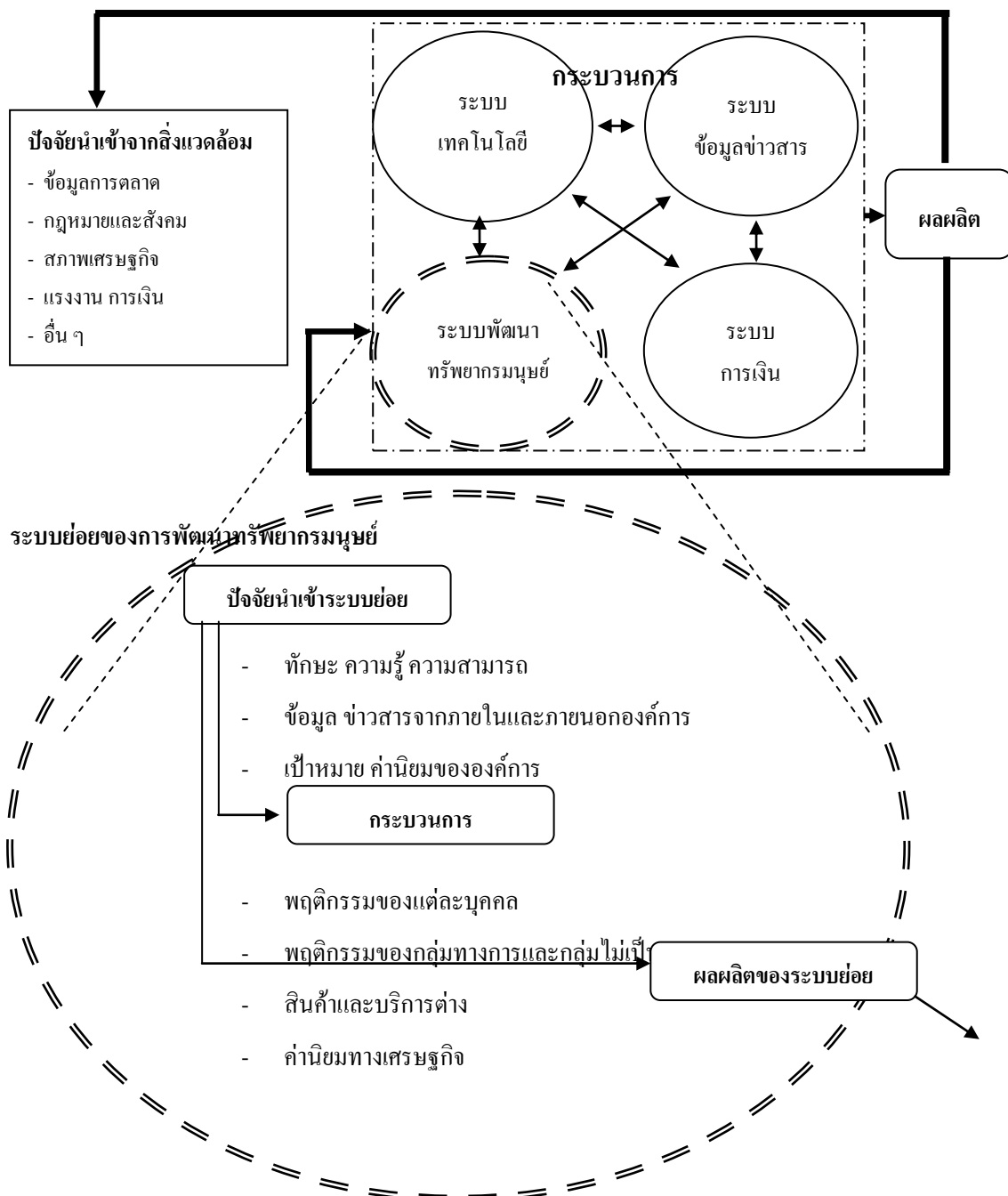


สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment)

ที่มา : Hodge, B.j., Anthony, William. P., and Gales, Lawrence. M. 1950. **Organization Theory : A Strategic Approach.** 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc. pp14

ในส่วนของ Robert, B. Buchele (1997 : 31-35) กล่าวถึง การทำงานของระบบทั่วไปที่สัมพันธ์กันและองค์การนั้นเป็นระบบหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กัน โดยองค์ประกอบภายในที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Outputs) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยภายในองค์การ และแสดงให้เห็นถึงระบบย่อยภายใน ชั้นของกระบวนการที่ชัดเจนในที่นี้จะแสดงระบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพที่ 6

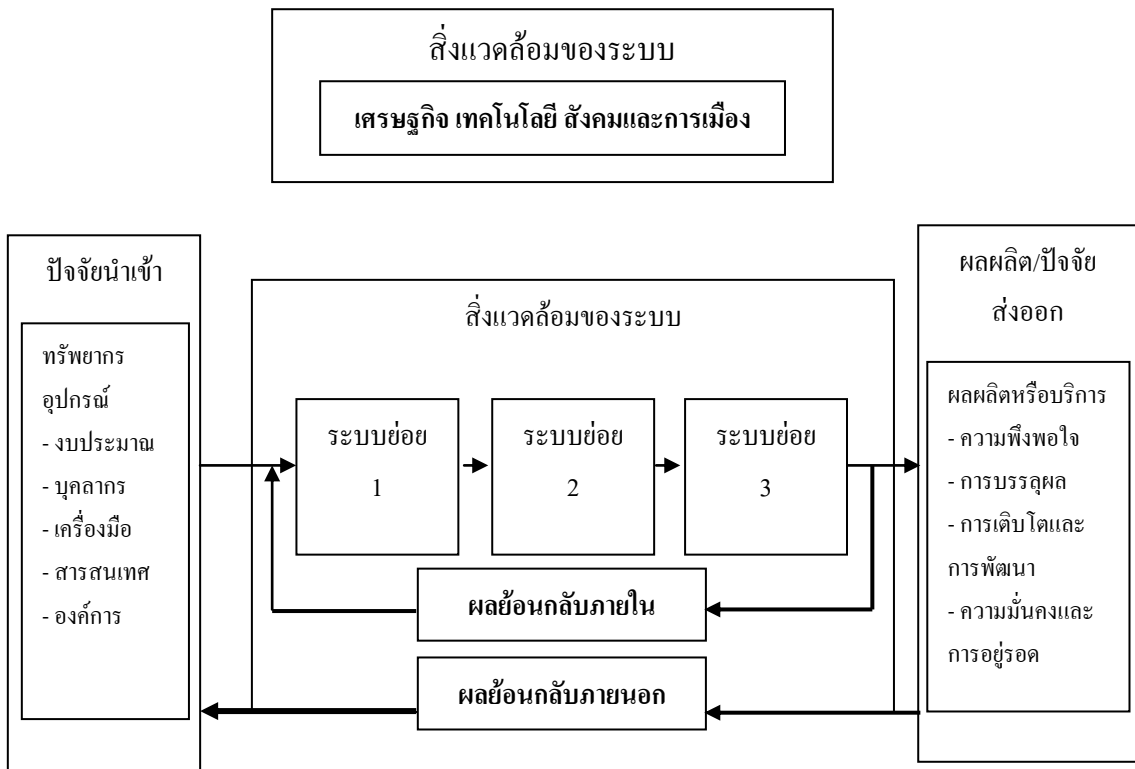
ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ของระบบย่อยในองค์การ



ที่มา : Robert, B. Buchele. 1977. **The Management of Business and Public Organization.** New York : McGraw-Hill. p 31.

สำหรับ Bittel (1978 : 1131) อธิบายถึง ระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ หลายส่วนในมุมมองของระบบทางธุรกิจ ระบุว่า ระบบประกอบด้วยโครงสร้าง 5 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนปัจจัยนำเข้า ส่วนกระบวนการ ส่วนปัจจัยส่งออกหรือผลผลิต ส่วนผลย้อนกลับ และส่วนของสิ่งแวดล้อม ซึ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนประกอบ ดังภาพที่ 7

ภาพที่ 7 ส่วนประกอบพื้นฐานของระบบ



ที่มา : Bittle, L.B. 1978. Encyclopedia of Professional Management. New York : McGraw-Hill. pp 1131.

องค์กรทั่วไปซึ่งเป็นระบบเปิดจะมีขอบเขต มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และจะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่ทำงานประสานสัมพันธ์กันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยเมื่อพิจารณาถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐ เช่น ทฤษฎีระบบของ Kast and Rosenzweig (1985 : 16-18) กล่าวว่า องค์กรเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของสังคมที่ดำรงดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายภายใต้แรงผลักดันของระบบสิ่งแวดล้อม ซึ่งเปรียบเทียบกับได้กับระบบที่ใหญ่กว่า (Environmental Supra system) และจากการพิจารณาองค์กรในลักษณะระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ โดย Kast and Rosenzweig (1985 : 113-115) กล่าวว่า องค์กรที่เป็นระบบเปิดจะมีโครงสร้าง การบูรณาการกิจกรรม ต่าง ๆ ของบุคคลโดยใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลายเป็นตัวกำหนด โดยองค์กรประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ คือ

1) ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม (Goal and values subsystem) นั้น ได้รับค่านิยมจากสภาพแวดล้อม คือ สังคม องค์กรที่ต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยรับปัจจัยนำเข้าองค์กร จะต้องดำเนินการตามข้อกำหนดของสังคมนั้น ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1.1) วัฒนธรรม (Culture) 1.2) ปรัชญา (Philosophy) 1.3) วัตถุประสงค์ (Over all Goals) 1.4) เป้าหมายกลุ่ม (Group goals) และ 1.5) เป้าหมายส่วนบุคคล (Individual Goals)

2) ระบบย่อยด้านเทคนิค (Technical subsystem) เป็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคกระบวนการใช้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยข้อกำหนดขององค์กรซึ่งจะแตกต่างกันไปตามภารกิจ เช่น วิทยาการที่ใช้ในการผลิตรถยนต์จะแตกต่างจากวิทยาการที่ใช้ในโรงกลั่นน้ำมัน ระบบเทคนิคจะกำหนดลักษณะโครงสร้างองค์กรและส่งผลกระทบต่อระบบจิตสังคม ได้แก่ 2.1) ความรู้ (Knowledge) 2.2) เทคนิคหรือวิธีการ (Techniques or methods) 2.3) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) และ 2.4) อุปกรณ์ต่าง ๆ (Equipments)

3) ระบบย่อยด้านจิตสังคม (Psychosocial subsystem) เป็นระบบย่อยที่แสดงความสัมพันธ์ของคนและกลุ่มต่าง ๆ ประกอบด้วยพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจ สถานะและความสัมพันธ์ของบทบาท พลวัตรกลุ่ม ระบบเครือข่าย การมีอิทธิพล ระบบย่อยนี้ยังได้รับผลกระทบจากความรู้สึก ค่านิยม ทศนคติ ความคาดหวัง แรงคลใจของบุคคลในองค์กร รวมทั้งผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เทคโนโลยี งานและโครงสร้างขององค์กร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ก่อให้เกิดเป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่บุคคลต้องปฏิบัติกิจกรรมและแสดงบทบาทต่าง ๆ ซึ่งระบบนี้มีความแตกต่างตามประเภทขององค์กร ได้แก่ 3.1) การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources) 3.2) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) 3.3) ภาวะผู้นำ (Leadership) 3.4) พลวัตรกลุ่ม (Group dynamics) และ 3.5) รูปแบบการสื่อสารในองค์กร (Communication)

4) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structure subsystem) เกี่ยวกับแนวทางการแบ่งงานกันทำการประสานงานซึ่งองค์กรที่เป็นทางการนั้นโครงสร้างจะแสดงโดยแผนผังองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน กฎ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน แบบของอำนาจหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การไหลของงาน โครงสร้างองค์กรยังกำหนดความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบแบบแผน ระบบย่อยด้านเทคนิค ระบบย่อยด้านจิตสังคม แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าว อาจจะไม่สมบูรณ์และไม่เป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนด ได้แก่ 4.1) ภารกิจ (Tasks) 4.2) กระแสการไหลของงาน (Work flow) 4.3) การจัดกลุ่มงาน (Work group) 4.4) การกำหนดหน้าที่ (Authority) 4.5) การไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information flow) 4.6) วิธีการ (Procedures) และ 4.7) กฎ ระเบียบในการปฏิบัติ (Rules)

5) ระบบย่อยด้านการบริหาร (Managerial subsystem) เป็นระบบที่มีบทบาทสำคัญที่เชื่อมโยงระบบย่อยอื่นทั้งองค์กร รวมทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายการวางแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการกำหนด

ระบบควบคุมการดำเนินงาน ได้แก่ 5.1) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) 5.2) การวางแผน (Planning) 5.3) การจัดสรรทรัพยากร (Assembling Resource) 5.4) การจัดองค์การ (Organizing) 5.5) การดำเนินงานหรือการนำไปปฏิบัติ (Implementing) และ 5.6) การควบคุม (Controlling)

3.4.2 ระบบทางการศึกษา

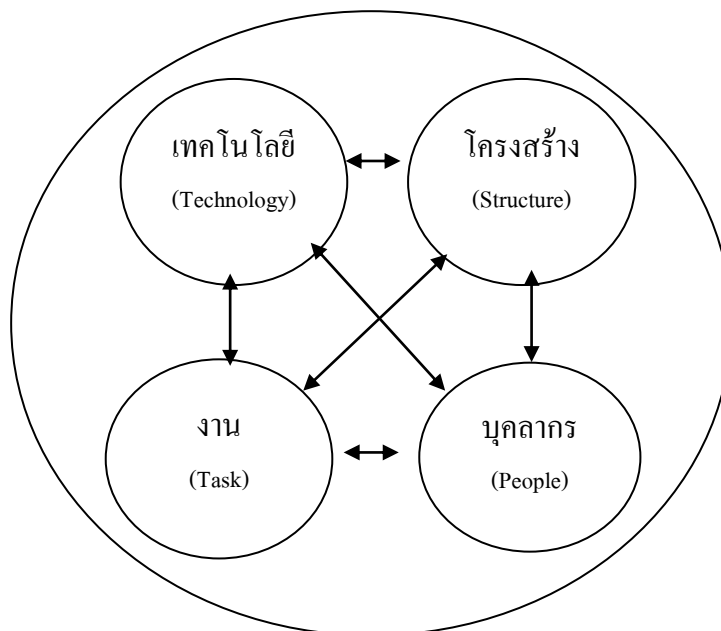
ระบบการศึกษามองค์ประกอบย่อยบางประการที่แตกต่างจากองค์ประกอบของระบบทั่วไป ดังที่ Deighton (1971 : 583) อธิบายถึงความคิดรวบยอดเกี่ยวกับระบบทางการศึกษาว่า ระบบ หมายถึง กลุ่มขององค์ประกอบที่มาบูรณาการการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หากพิจารณา ระบบโรงเรียนจะรวมถึงระบบการสร้างคน การจัดการโรงเรียน โรงอาหาร ห้องสมุด ระเบียบการบริหาร ซึ่งระบบย่อยจะประสานงานกันให้การดำเนินการของเป้าหมายใหญ่ คือ การสร้างหรือพัฒนาคนให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยสมบูรณ์

Smith (1966, อ้างถึงใน Deighton, 1971 : 583-587) ระบุถึงสิ่งสำคัญของการจัดระบบทางการศึกษาที่มีการจัดโครงสร้างระบบที่มีการบูรณาการเข้ากับอุปกรณ์ด้าน โสตทัศนูปกรณ์ วิธีการ การจัดบุคลากร ภารกิจให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนจัดหน้าที่การทำงานให้มีความสมบูรณ์ อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ คือ 1) วัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning objectives) 2) งานขององค์การทางการศึกษา (Function) ได้แก่ การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Practice of performance) การปฏิบัติงานด้านความรู้ (Practice of knowledge) งานกิจการนักเรียน (Management of students) การควบคุมคุณภาพ (Control of quality) และ 3) ระบบสนับสนุนการทำงานหลัก (Practice of systems) คือ ระบบที่มาสับสนุนการจัดการทางวิชาการ ได้แก่ ระบบการบันทึกผลข้อมูล การเงิน ขนส่งและระบบสื่อสาร ทั้งนี้ Smith (1982 : 32) จาก Texas A&M University กล่าวว่า ระบบประกอบด้วยส่วนประกอบย่อย ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการแปลงสภาพ (transformation processes) การบริหาร (administration) และผลผลิต (output) ของระบบ ซึ่งได้มีการแสดงความสัมพันธ์ เชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยของระบบการศึกษา

จากแนวคิดพื้นฐานระบบทั่วไป ระบบทางธุรกิจและระบบการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบระบบแม้ว่าจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือระบบย่อยแตกต่างกันบ้าง ในส่วนที่สอดคล้องตามการดำเนินการขององค์การประเภทต่าง ๆ แต่เห็นได้ว่าระบบต่าง ๆ จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไป (General system theory) ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปลงสภาพหรือระบบจัดการย่อย ผลผลิต ผลย้อนกลับและระบบย่อยของสิ่งแวดล้อม โดยที่ Harold J. Leavitt (1965 : 114, อ้างถึงใน Robert G. Owen. และ Carl R. Steinhoff, 1976 : 75-76) กล่าวถึง ระบบในลักษณะของระบบสังคมเชิงวิธีการ (Socio technical System Theory) และ Robert G. Owen (1991 : 76) กล่าวว่า องค์การต้องการทรัพยากรทางเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นจากปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ งาน (Task) โครงสร้าง (Structure)

เทคโนโลยี (Technology) และคน (People) ที่ทำให้เกิดความแตกต่างของการเปลี่ยนแปลงจากเวลาหนึ่งสู่ช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งปัจจัยภายในองค์กร 4 ปัจจัย หลักนี้มีความเกี่ยวข้องและส่งผลซึ่งกันและกันสูงมาก ซึ่งแสดงให้เห็นชัดเจน ดังแผนภาพ 8

ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อย คือ เทคโนโลยี งาน โครงสร้าง และคน



ที่มา : Owen, G. Robert. 1991. Organizational Behavior in Education. 4th ed. New Jersey :
Prentice-Hall. p 76.

จากแผนภาพที่ 2.5 Robert G. Owen นำเสนอตัวแปรแต่ละองค์ประกอบย่อย คือ

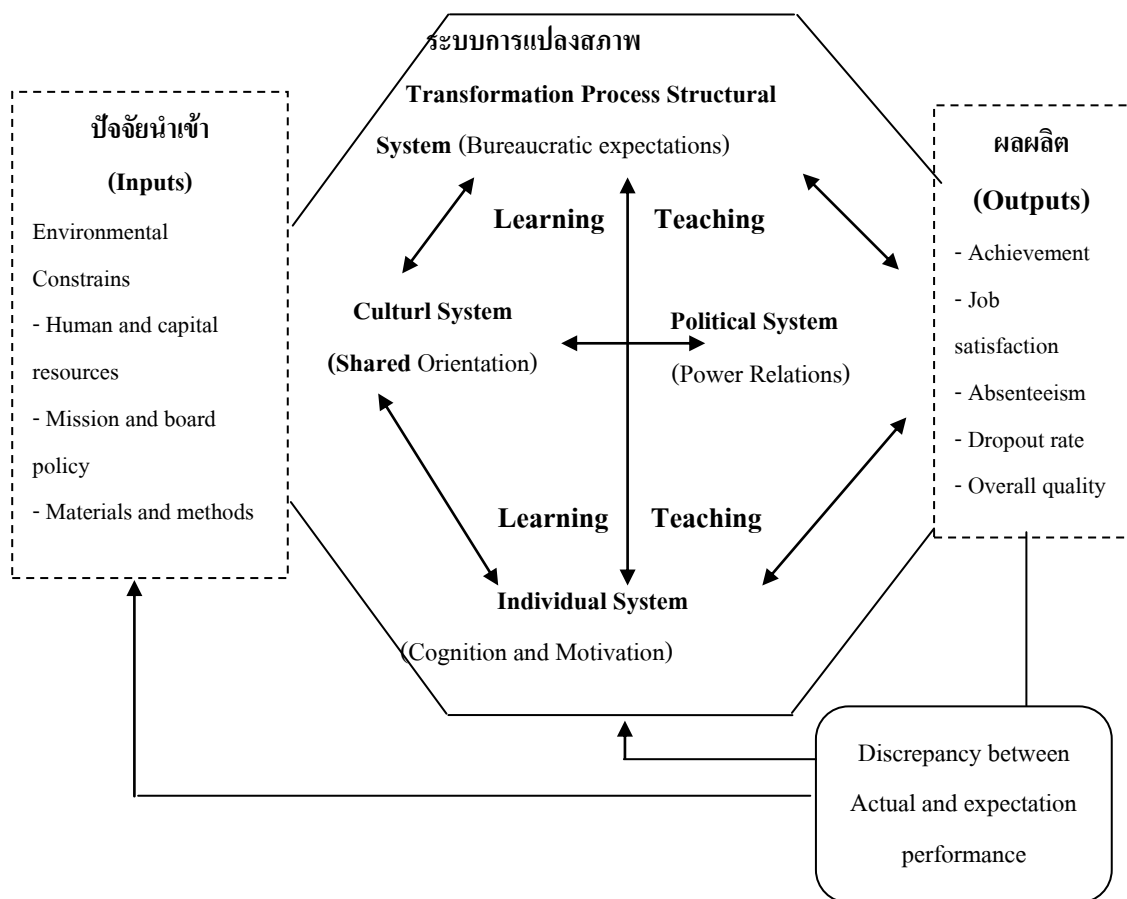
- 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ 1.1) อำนาจหน้าที่ (Authority) 1.2) การตัดสินใจ (Decision Making) 1.3) การควบคุม (Control) 1.4) การวางแผน (Planning) 1.5) กฎระเบียบในการปฏิบัติ (Rules) 1.6) การจัดแผนงานย่อย (Departments) และ 1.7) การติดต่อสื่อสาร (Communication)
- 2) ด้านงาน (Task) ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ 2.1) การจัดโครงสร้างวิชา (Instruction) 2.2) การนิเทศ (Supervision) 2.3) การบริหาร (Administration) 2.4) การสนับสนุนด้านการบริการ (Support Services) 2.5) การบริหารกิจการนักเรียน (Pupil Personnel) และ 2.6) การบริการทั่วไป (Services)
- 3) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ 3.1) อุปกรณ์ 3.2) เครื่องมือ เครื่องใช้ (Equipment) 3.3) วัสดุ (Materials) 3.4) ตารางสอน (Bell Schedule) 3.5) หลักสูตร (Curriculum) 3.6) ความรู้ (Knowledge) และ
- 4) ด้านบุคลากร (People) ประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ 4.1) ทักษะ (Skills) 4.2) สถานภาพ (Status) 4.3) ค่านิยม (Values) 4.4) ภาวะผู้นำ (Leadership) 4.5) การให้รางวัล (Rewards) 4.6) ความรู้สึก บรรยากาศ (Feeling) 4.7) ความไม่พอใจ (Grievances) 4.8) บุคลากร (Personnel)

และ 4.9) การปฏิบัติ (Practices) โดยองค์การทางการศึกษาที่เป็นหน่วยปฏิบัติ Robert G. Owen กล่าวว่า องค์การทางการศึกษาเสมือนระบบองค์กร โดยทั่วไปที่ต้องมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก

โดยเรื่องนี้ Hoy and Miskel (2001 : 30-32) ได้นำเสนอรูปแบบระบบสังคมของโรงเรียนว่า โรงเรียนเป็นระบบสังคมที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังแผนภาพที่ 9

ภาพที่ 9 รูปแบบระบบสังคมโรงเรียน (Social System Model for School)

สภาวะแวดล้อม (Environment)



ที่มา : Adapted from Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel. 2001. **Educational Administration : Research, and Practice.** 6th ed. Singapore : McGraw-Hill,. p. : 31.

จากภาพที่ 9 รูปแบบสังคมของโรงเรียน ประกอบด้วยส่วนประกอบต่าง ๆ คือ

- 1) ป้อนนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อม (Environmental constrains) ทรัพยากรมนุษย์และเงินทุน (Human and capital resources) ภารกิจ

และนโยบายของคณะกรรมการโรงเรียน (Mission and board policy) วัสดุและวิธีการ (Materials and methods) และอุปกรณ์ (Equipment)

2) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) ประกอบด้วย ระบบโครงสร้าง (Structure System) ระบบวัฒนธรรม (Cultural System) ระบบการเมือง (Political System) และระบบปัจเจกบุคคล (Individual System)

3) ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) การขาดเรียน (Absenteeism) การออกกลางคัน (Dropout rate) และคุณภาพโดยรวม (Overall quality)

4) สิ่งแวดล้อม (Environment) ก็คือ สรรพสิ่งที่อยู่รอบองค์การ โรงเรียนเป็นระบบสังคม การกำหนดของเขตองค์การบางครั้งก็ทำได้ไม่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องและส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน สิ่งแวดล้อมเป็นแหล่งของพนักงานหรือปัจจัยนำเข้าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทรัพยากร ค่านิยม เทคโนโลยี ความต้องการและประวัติศาสตร์ ซึ่งเป็นแรงผลักดันและโอกาสในการดำเนินงานขององค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้สิ่งแวดล้อมในลักษณะใดที่เป็นแรงผลักดันหรือมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและกิจกรรมของโรงเรียน สิ่งแวดล้อมวงกว้าง เช่น สังคม กฎหมาย เศรษฐกิจ ประชากรและแนวโน้มเทคโนโลยีมีอิทธิพลส่งผลต่อโรงเรียน อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมทั่วไปในลักษณะนี้ยังไม่มีความชัดเจน ซึ่งในทางตรงข้ามประชาชนในชุมชนหรือเขตบริการโรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง หน่วยงานต่าง ๆ วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หน่วยงานรับรองคุณภาพ สมาคมเกี่ยวกับการจัดการศึกษานั้นจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อโรงเรียนยิ่งกว่าสิ่งแวดล้อมทั่วไป ทั้งนี้ Hoy and Miskel อธิบายว่า รูปแบบระบบสังคมดังภาพที่ 2.9 ว่ามีกลไกข้อมูลย้อนกลับในสองลักษณะคือ ข้อมูลย้อนกลับภายใน (Internal feedback loops) และข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก (External feedback loops) อย่างกรณีลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการของโรงเรียนและกลุ่มไม่เป็นทางการ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูบุคลากรในโรงเรียน ข้อมูลย้อนกลับทำให้แต่ละคนทราบว่า โครงสร้างและกลุ่มไม่เป็นทางการมีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละคนอย่างไร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 14-15) ได้มองการรูปแบบระบบที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในแง่มุมมองของสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์การที่ใกล้ชิดกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยพิจารณาองค์ประกอบย่อยของระบบด้านการบริหารที่เน้นว่าจะต้องมุ่งให้มีการพัฒนาทุก ๆ ระบบย่อยให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งให้เห็นการพัฒนาสถานศึกษา สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย 10 ระบบย่อย คือ 1) ระบบย่อยด้านความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) ระบบย่อยด้านความเป็นองค์กรวิชาชีพ 3) ระบบย่อยด้านการตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ระบบย่อยของกลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร 5) ระบบย่อยของการจูงใจที่สร้างสรรค์ 6) ระบบย่อยด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 7) ระบบย่อยด้านวัฒนธรรมและ

บรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ 8) ระบบย่อยเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 9) ระบบย่อยการบริหารหลักสูตรและการสอน และ 10) ระบบย่อยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และจากองค์ประกอบแบบรูปแบบนี้ข้างต้นทั้งระบบทั่วไปและระบบเฉพาะ ทางด้านการศึกษาสามารถวิเคราะห์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 องค์ประกอบระบบทั่วไปและระบบทางการศึกษา จำแนกตามนักทฤษฎี

ประเภทของระบบ	ด้าน	Lunenburg&Ornstein (1996)	Hodge, Anthony, and Gales (1950)	Robert, B. Buchele (1997:31-35)	Bittel L.B. (1978)	Kast and Rosenzweig (1985)	Smith (1982 : 32)	Harold J. Leavitt (1965 : 114)	Hoy and Miskel (2001 : 30-32)	วิจารณ์ สารัตนะ (2544 : 14-15)	รวม
ระบบทั่วไป	สภาพแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	7
	ปัจจัยนำเข้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	7
	กระบวนการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	7
	ปัจจัยส่งออก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	7
	สิ่งที่ย้อนกลับ	✓	-	✓	✓	-	-	-	✓	-	4
ระบบเฉพาะ	เทคนิค/เทคโนโลยี	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	3
	ข้อมูลข่าวสาร	-	-	✓	-	✓	-	-	-	✓	2
	ทรัพยากรมนุษย์/คน	-	-	✓	-	-	-	✓	-	✓	3
	การเงิน	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	1
	เป้าหมายและค่านิยม	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	2
	จิตสังคม	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1
	โครงสร้าง	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	2
	การบริหาร	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	2
งาน	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1	
ระบบทางการศึกษา	ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
	องค์กรวิชาชีพ	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
	การจูงใจที่สร้างสรรค์	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
	วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
	บริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1
	การบริหารหลักสูตรและการสอน	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	1

จากการศึกษาข้างต้น อาจกล่าวโดยสรุปว่า องค์ประกอบของระบบโดยทั่วไปเป็นชุดของตัวแปรหรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของระบบที่มีปฏิสัมพันธ์ เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของระบบ ซึ่งระบบทั่วไปมีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) สภาพแวดล้อม 2) ปัจจัยนำเข้า 3) กระบวนการ 4) ผลผลิต และ 5) ข้อมูลย้อนกลับ ส่วน

องค์ประกอบของระบบเฉพาะและระบบด้านการศึกษา^๑นั้นจะมีความแตกต่างกันไปตามชื่อระบบ และองค์ประกอบของระบบเฉพาะส่วนใหญ่ ได้แก่ 1) ระบบเทคนิคและเทคโนโลยี 2) ระบบทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากร 3) ระบบข้อมูลข่าวสาร 4) ระบบโครงสร้าง และ 5) ระบบการบริหารจัดการ เป็นต้น

3.5 การพัฒนาระบบ

การพัฒนาระบบมีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาและวิธีการเชิงระบบ ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายกว้าง โดยสมักร สุพรรณรัตน์ (2527 : 7) กล่าวว่า วิธีการเชิงระบบเป็นกลวิธีหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Analysis) การออกแบบและการจัดการ (Management) เพื่อบรรลุจุดหมายที่วางไว้อย่างสัมฤทธิ์ผลและมีประสิทธิภาพ และรวมการบริหารระบบเข้าด้วยกัน ซึ่งผู้ออกแบบระบบ (Systems designer) จะวางรูปแบบก่อนที่จะอธิบายความหมายของคำต่าง ๆ ที่ใช้ในระบุนั้น ส่วนการคิดเชิงระบบเป็นหลักการสำคัญ มีลักษณะของการคิดแบบเชื่อมโยง มองภาพรวมเป็นการคิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าการคิดเชิงวิเคราะห์ ทำให้มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะความสัมพันธ์แบบแผน เน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช่มุมแบบเส้นตรงโดยสังขรณ์ 3 ประการแห่งระบบ ซึ่ง ปฐมพงศ์ สุกเลิศ (2550, 87) กล่าวถึง ได้แก่ 1) การป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) 2) การป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล (balancing feedback) และ 3) การรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล (delays) ซึ่ง Virginia Anderson and Lauren Johnson โดยวิทยา สุเหตุดำรง และศิริศักย เทพจิต, ผู้แปล (2550 : 34) กล่าวถึง หลักการของการคิดเชิงระบบ คือ 1) การคิดในภาพใหญ่ (Big Picture) 2) สร้างสมดุลมุมมองในระยะสั้นและระยะยาว 3) การคำนึงถึงธรรมชาติของระบบที่เป็นพลวัต ซับซ้อนและพึ่งพาอาศัยกัน 4) สามารถอธิบายทั้งตัวแปรที่วัดได้และวัดไม่ได้ และ 5) การคำนึงถึงว่าคนเราเป็นส่วนหนึ่งของระบบ ซึ่งคนเรามีหน้าที่อยู่ภายในและแต่ละคนมีอิทธิพลต่อระบบเหล่านั้นเท่า ๆ กับที่เราได้รับอิทธิพลจากระบบ

นอกจากแนวคิดตามที่ได้นำเสนอดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น ยังมีนักวิชาการที่กล่าวถึงการวิเคราะห์ การพัฒนาระบบในมุมมองของวงจรระบบอย่างต่อเนื่อง โดยส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาในระบบในเชิงพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาศาสตร์ ตลอดจนการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ประยุกต์กับการพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ที่แสดงขั้นตอนการพัฒนาระบบอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ซึ่งส่วนใหญ่มีเนื้อหาและขั้นตอนของการพัฒนาที่สอดคล้องกัน โดยมีรายละเอียดของการระบุกิจกรรมย่อยที่มีความแตกต่างกันในแต่ละขั้นตอน ซึ่งสรุปได้ว่าการวิเคราะห์และพัฒนาระบบจะต้องมีการดำเนินการควบคู่กันไป โดยแยกแยะรายละเอียดที่เป็นปัญหาเพื่อการวินิจฉัยออกแบบและพัฒนาระบบใหม่ที่สามารถใช้หลักการ แนวทางสำคัญโดยกระบวนการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงในความคิด ระบบการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงานให้ยอมรับ เชื่อมั่น มีความคิดสร้างสรรค์ในการที่จะปรับเปลี่ยนและใช้เทคนิคบางประการเข้าไปให้ผู้ที่

เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจสามารถที่จะนำเทคนิค ระบบงานที่ง่ายกว่าหรือดีกว่ามาใช้อย่างเต็มที่ ลดการต่อต้าน ติดตามผลต่อเนื่อง จนกระทั่งระบบหรือวิธีการใหม่ เป็นที่ยอมรับจากทุกคนใน องค์กรด้วย เมื่อพิจารณาจากแนวคิดการวิเคราะห์และพัฒนาระบบต่าง ๆ นั้นในการศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการศึกษา การวิเคราะห์และการพัฒนาระบบมาใช้ในส่วนของการศึกษาองค์กร ทางการศึกษา จึงเลือกนำแนวคิดการพัฒนาระบบในมุมมองของระบบการศึกษาที่มีการดำเนินการ พัฒนาตามลำดับ คือ

1. การศึกษาสภาพปัญหาของระบบปัจจุบันหรือระบบที่ต้องการปรับปรุง พัฒนา

2. การเตรียมการเกี่ยวกับระบบใหม่ ได้แก่

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และความต้องการของระบบใหม่

2.2 การศึกษาแนวทางแก้ไขและเลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงระบบเดิม

ตลอดจนการตัดสินใจในการเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุง

2.3 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและออกแบบระบบใหม่โดยการระบุข้อกำหนด

รูปแบบของระบบที่คาดว่าจะสามารถนำไปแก้ไขปัญหของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และเพิ่ม ประสิทธิภาพให้แก่ระบบให้มากขึ้นได้

2.4 การพัฒนาระบบหรือการนำระบบไปใช้ คือ การนำระบบที่ออกแบบขึ้นนั้น

ไปทดสอบหรือทดลองใช้เพื่อการปรับปรุงก่อนนำไปใช้งานจริงต่อไป

3. การนำระบบใหม่ไปใช้และปรับปรุง ได้แก่

3.1 การชี้แจงและนำระบบใหม่ไปใช้

3.2 การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบและการบำรุงรักษาให้ระบบ

นั้นคงอยู่และใช้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในการศึกษาระบบสามารถพิจารณาได้หลายระดับของระบบ สามารถจำแนกได้โดย

ใช้เกณฑ์ต่าง ๆ อาจจำแนกเป็นระดับของการจัดทำคู่มือระบบ ระดับของระบบเครื่องจักรและระดับ ของระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งมีความแตกต่างกันในรายละเอียดบางประการแต่มีหลักการศึกษาระบบที่ คล้ายคลึงกันอยู่มาก ซึ่งจะนำเสนอวงจรการศึกษาระบบและวิธีการศึกษาเชิงระบบ สำหรับเป็น แนวทางการศึกษาและพัฒนาระบบ ดังนี้

3.5.1 วงจรการศึกษาหรือการพัฒนาระบบ

ในที่นี้จะได้นำเสนอหลักการพื้นฐานโดยทั่วไปของการศึกษา วงจรระบบ (System Study Cycle) ซึ่งมีหลักการทั่วไปและขั้นตอนในทางการปฏิบัติที่ สุรัสวดี ราชกุลชัย (2545 : 74-76) กล่าวไว้ว่าประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

3.5.1.1 ขั้นตอนความต้องการในการศึกษาระบบ

เมื่อหน่วยงานใดพบว่าระบบการทำงานเริ่มมีปัญหาหรือมีปัญหาอันจะเป็น สาเหตุทำให้ผลิตภาพลดลง อาจต้องทำการศึกษาเพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบ ผู้บริหารต้องดำเนินการ

โดยมอบหมายพนักงานศึกษาความเป็นไปได้ เพื่อประเมินว่าการศึกษาระบบนั้นมีคุณค่าและก่อให้เกิดประโยชน์ได้จริงหรือไม่เพียงใด เช่น ทำให้ต้นทุนต่ำกว่าเดิม ปรับปรุงการไหลเวียนของข้อมูล มีการควบคุมการปฏิบัติงานที่เข้มงวดขึ้น ปรับปรุงระบบให้ได้มีสัมพันธภาพของบริษัท ลูกค้าหรือการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในระบบงาน เป็นต้น ซึ่งการศึกษาระบบนี้จะมีความครอบคลุมเนื้อหาในหลายด้านตั้งแต่ทรัพยากรมนุษย์ อุปกรณ์ เครื่องใช้ การจัดวางพื้นที่และกระบวนการปฏิบัติงานเวลาที่จะต้องใช้ในการพัฒนาแต่ละด้านของระบบให้เสร็จสมบูรณ์

3.5.1.2 ขั้นตอนการสำรวจระบบ

เมื่อพบปัญหาว่าต้องการศึกษาเพื่อพัฒนาหรือแก้ไขระบบแล้ว ในขั้นตอนนี้จะเป็นการสำรวจระบบเดิมโดยทำการรวบรวมข้อมูลดิบที่เกี่ยวข้อง และที่มีความเชื่อมโยงกับปัญหามารวมกัน ซึ่งในระหว่างนี้จะต้องมีการอธิบายชี้แจงให้แก่พนักงาน ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายนั้น ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมในการศึกษาความร่วมมือในการนำเสนอหรือชี้แจงข้อมูลที่ต้องการและจำเป็น วิธีการที่ใช้อาจใช้การออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสมสำหรับอุปกรณ์ที่ใช้ คือ แผ่นผัง แผนภาพ การไหลเวียนของงาน การเคลื่อนไหวของงาน ลำดับขั้นการปฏิบัติงานเวลาที่ใช้ในการทำงาน และบางครั้งนักวิเคราะห์และนักพัฒนาระบบที่มีประสบการณ์ อาจจะต้องเยี่ยมชมองค์การอื่นที่มีความต้องการข้อมูลที่คล้ายคลึงกัน และขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้านระบบหรือผู้ที่มีความชำนาญการแก้ปัญหารูปแบบระบบต่าง ๆ

3.5.1.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ

การวิเคราะห์ระบบ คือ การตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดของการศึกษาระบบงาน รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมไว้แล้วในระยะเวลาที่ดำเนินการในขั้นนี้ นักวิเคราะห์จะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ของระบบ คำนึงถึงสาเหตุสำคัญ ผลกระทบและความสัมพันธ์ของปัญหา กับองค์ประกอบอื่น ส่วนใหญ่ต้องทำการวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงร่วมกับสมาชิกในสำนักงานนั้นเพื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ ซึ่งจะช่วยให้สามารถระบุได้ชัดเจนถึงทางแก้ปัญหาที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด

3.5.1.4 ขั้นตอนการออกแบบระบบ

การออกแบบระบบนี้เป็นข้อเสนอหรือโครงร่างซึ่งสร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความกระจ่างในจุดหมายที่กำหนดและจะทำให้บรรลุผลอย่างไร โดยใช้ทางเลือกที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์ระบบในขั้นที่ 3 ว่าต้องทำการออกแบบระบบใหม่หรือไม่ หรืออาจจะทำเพียงการปรับปรุงทบทวนระบบงานเดิมที่มีอยู่แล้วพัฒนาให้ดีขึ้นเพิ่มเติมเท่านั้น การนำเสนอแนวทางการออกแบบระบบใหม่ จะเป็นความพยายามร่วมมือจากข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร ซึ่งต้องเข้าใจธรรมชาติของปัญหาและความสำคัญจำเป็น ในการออกแบบระบบใหม่และมีวิธีการปรับปรุงเพื่อลดปัญหาของระบบเดิมให้มากที่สุด ซึ่ง วิชชุดา ไชยศิลา

มงคล (2545 : 3) กล่าวถึง การออกแบบระบบว่าเป็นกระบวนการวางแผนระบบงาน อาจเป็นการวางแผนระบบงานแทนระบบปัจจุบันหรือวางแผนระบบใหม่ที่ยังไม่เคยมีในระบบปัจจุบันเลย แต่ก่อนจะวางแผนระบบใหม่นั้นจะต้องทำความเข้าใจกับระบบปัจจุบันทั้งระบบก่อน จึงจะได้มีการศึกษาวิธีปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพที่สุดมาใช้ ซึ่งคำถามหลักว่า “ทำอะไรระบบดังกล่าวจึงจะบรรลุตามเป้าหมาย ที่องค์การตั้งไว้” โดยในการออกแบบระบบควรพิจารณาผลกระทบซึ่งอาจจะเกิดขึ้น 4 เรื่อง ได้แก่

1) พนักงานที่อาจจะมีส่วนถูกเลิกจ้าง ซึ่งต้องพิจารณาว่าต้องเลิกจ้างใคร ด้วยสาเหตุใด ต้องเหลือไว้เท่าใด ขวัญกำลังใจจะดำเนินการอย่างไร แล้วจะไปกระทบความสัมพันธ์กับระบบอื่นหรือไม่ อย่างไร

2) ผลกำไรที่เกิดขึ้นควรพิจารณาระบบประเด็นผลกระทบในด้านเงินเดือน ค่าจ้างพื้นที่บริเวณที่โล่งว่างลง วัตถุดิบ ผู้จัดหาวัตถุดิบ ต้นทุนค่าใช้จ่าย ต้นทุนของเงินทุน กำไรที่จะเกิดขึ้น คู่แข่งกับสิ่งที่จะออกแบบเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

3) ตารางการทำงานและการไหลของข้อมูลเป็นความจำเป็นที่จะต้องศึกษาเพื่อทราบผลผลิตที่พึงประสงค์ในอนาคต รวมทั้งเป็นการพิจารณาในการศึกษาการเคลื่อนไหวกับเวลา (Time and Motion Study) เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว ทันเวลา ความสามารถในการแข่งขัน

4) ลูกค้า ผู้รับบริการต้องได้รับสินค้าและบริการที่ดีเพิ่มขึ้น ภายหลังจากการออกแบบระบบใหม่หลักการง่าย ๆ คือ ต้องทำให้ลูกค้าพอใจสูงสุดจากหน้าที่ที่แต่ละส่วนงานนั้นปฏิบัติอยู่ซึ่งในเรื่องนี้นักวิเคราะห์ นักพัฒนาระบบที่มีประสบการณ์นั้น มักจะใช้ตารางกำหนดการ (Checklist) ช่วยตรวจสอบให้ครอบคลุมงานทุกองค์ประกอบของระบบ เพื่อให้การออกแบบจัดทำได้อย่างเป็นเครือข่าย มีความครอบคลุมทุกส่วนงานที่จำเป็นและสำคัญ

ยูทรีนา แซ่เตียว (2548 : 57-58) กล่าวถึง การออกแบบระบบและการกำหนดตัวแบบในการวิเคราะห์ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ความต้องการ 2) การออกแบบระบบและกำหนดตัวแบบในการวิเคราะห์ ส่วนการออกแบบระบบ Montello and Wimberly (1975 : 77) กล่าวว่า การออกแบบระบบจะยังไม่สามารถเกิดขึ้นจนกระทั่งรู้ความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของระบบเสียก่อน โดยวิธีการทั่วไปต้องมีการเก็บข้อมูล การบูรณาการ รู้ถึงวัตถุประสงค์ของระบบที่จะออกแบบ ทั้งนี้ Cleland and King (1972, อ้างถึงใน Montello and Wimberly, 1972 : 77) ได้แนะนำถึงกระบวนการออกแบบระบบใหม่ว่ามี 6 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Analyze goal and objectives) 2) การพัฒนาและตัดสินใจเกี่ยวกับรายการต่าง ๆ (Develop a decision inventory) 3) การวิเคราะห์สารสนเทศที่ต้องการ (Analyze information requirements) 4) การพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับระบบนั้น (Develop a data base) 5) การวิเคราะห์เกี่ยวกับซอฟต์แวร์ที่ต้องการ (Analyze software requirements) และ 6) การวิเคราะห์เกี่ยวกับเครื่องมือ อุปกรณ์ของระบบที่เกี่ยวข้อง (Analyze hardware requirement)

3.5.1.5 ขั้นตอนการติดตั้งระบบและการปฏิบัติ

การติดตั้งระบบและการปฏิบัติงานต้องอาศัยการวางแผน การชักจูงที่ดีเพื่อโน้มน้าวให้พนักงานร่วมทำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของระบบรายงานที่นำเสนอควรระมัดระวังในการจัดเตรียมแบบฟอร์มและจัดหาบุคลากรให้ชัดเจน โดยเน้นความประหยัด ข้อได้เปรียบผลลัพธ์ที่คาดหวังซึ่งสัมพันธ์กับกำไร ผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นอันเป็นประโยชน์จากการติดตั้งระบบ ถ้าทำการศึกษาระบบขนาดใหญ่ บางครั้งอาจจะต้องลงมือปฏิบัติงานหรือติดตั้งระบบใหม่ควบคู่ไปพร้อมกันกับระบบเดิมเพื่อให้งานมีความบกพร่องน้อยที่สุด จนกระทั่งปัญหาหรือความผิดพลาดใด ๆ ได้รับการแก้ไขหรือบรรเทาลงเรียบร้อย ถึงตอนนั้นจึงนำระบบเดิมออกไปและใช้ระบบใหม่เต็มตัว

3.5.1.6 การประเมินผลระบบ

การประเมินระบบจัดว่าเป็นกิจกรรมควบคุมสำคัญอีกขั้นหนึ่งของระบบบริหารองค์การอย่างแท้จริง ผู้บริหารจะต้องศึกษาระบบและประเมินผล เพื่อระบุว่าสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร ซึ่งโดยรวมจะได้พิจารณาในประเด็นแรก คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ การใช้วัสดุอุปกรณ์ สิ่งที่อำนวยความสะดวก พื้นที่ว่าง ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน ประเด็นที่สอง คือ การระบุถึงกำไรรวมและต้นทุนระบบ ถึงจะได้ระบบที่สามารถรองรับการปฏิบัติการได้กับสภาพการณ์จริงก่อนนำไปใช้ในขณะดำเนินการหรือหลังจากการดำเนินการใช้ระบบกับสภาพการณ์จริงให้ระบบการทำงานมีความคงยั่งยืนสามารถบำรุงรักษาตนเอง และการดำเนินงานของระบบในภาพรวมส่งผลดีมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพหรือบรรลุเป้าหมายสำคัญของระบบที่ตั้งไว้ สิ่งสำคัญ คือ การประเมินผลระบบโดยการประเมินระบบ คือ การตัดสินใจใช้เกี่ยวกับระบบเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้โดยในการประเมินระบบที่เราพัฒนาแล้วต้องคำนึงถึงว่า 1) ระบบนั้นสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่ และ 2) ระบบนั้นมีประสิทธิผลหรือไม่ ซึ่งกล่าวโดยรวมก็คือ ระบบที่จะนำไปใช้เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้หรือไม่

3.5.2 วิธีการศึกษาเชิงระบบ (System Approach)

การศึกษาเชิงระบบเป็นกระบวนการการออกแบบงานอย่างมีระบบในการศึกษานั้น จะมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารและการแก้ปัญหาของการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งวิธีการนี้สามารถนำมาใช้งานในด้านการศึกษาหลายด้านไม่จำกัดว่าเป็นงานเล็กหรืองานใหญ่ ซึ่งวิธีการศึกษาเชิงระบบจะแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างและสายงานของส่วนประกอบต่าง ๆ ในระบบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีกระบวนการกำหนดความต้องการ สำรวจปัญหาที่มีอยู่ การบรรลุวัตถุประสงค์และเกณฑ์การประเมินอย่างมีขั้นตอนที่ สมัคร สุพรรณรัตน์ (2527 : 5-6) กล่าวว่าประกอบด้วย การวิเคราะห์ระบบ (System analysis) การออกแบบระบบ (Systems design) และการบริหารระบบ (Systems management) โดย O'Brien (1990 : 64) อาจารย์มหาวิทยาลัย Eastern

Washington ได้กล่าวถึง วิธีการเชิงระบบกับการแก้ปัญหาทั่วไปว่าวิธีการเชิงระบบ คือ การปรับปรุง ยุคต์ (modify) วิธีการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์ โดยมีกิจกรรมสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1) การระบุ ปัญหาและโอกาสในบริบทหรือสถานะของระบบนั้น 2) การรวบรวมข้อมูลเพื่ออธิบายสาเหตุของ ปัญหาและโอกาส 3) การระบุหนทางในการแก้ปัญหาหรือหาทางเลือกในการแก้ปัญหา 4) การ ประเมินทางเลือกที่ระบุไว้ในตอนต้น 5) การตัดสินใจเลือกหนทางในการแก้ไขที่ดีที่สุด 6) การ ปฏิบัติตามทางเลือกที่คิดว่าจะแก้ไขปัญหา และ 7) ประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติตาม ทางเลือกนั้น ๆ

โดยในวิธีการเชิงระบบนี้ สุกัญญา โฉมิวิไลกุล (2547 : 26-27) ก็ยังได้กล่าวถึง ขั้นตอนการศึกษาเชิงระบบไว้ว่าประกอบด้วย 1) การระบุปัญหา 2) การกำหนดทางเลือกในการ แก้ปัญหา 3) การกำหนดกลยุทธ์ในการเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหา 4) กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน และ 5) การแสดงประสิทธิภาพของระบบ นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของการศึกษาระบบว่า จะต้องศึกษาในเรื่องใด อย่างไร ดังนี้

- 1) พันธกิจ (Mission) ของระบบซึ่งจะแสดงปรัชญา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระบบจะแตกแยกย่อยให้เห็นนโยบาย แผนงานของระบบนั้น ซึ่งประสิทธิภาพของระบบวัดได้จาก ระบบเพราะนโยบายแผนงาน กิจกรรมในระบบจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และพันธกิจ
- 2) สถานะแวดล้อมหรือบริบทของระบบ (Context) จากแนวคิดว่าทุกระบบต้องมี สถานะแวดล้อม การศึกษาสถานะแวดล้อมจึงเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวิเคราะห์ระบบ เพราะมีผลกระทบต่อการทำงานของระบบโดยตรง ปัจจุบันจึงมีการพัฒนาเทคนิค วิธีการเพื่อ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของระบบ โดยเฉพาะ เช่น ในการวิเคราะห์ SWOT (Strength – Weakness – Opportunity – Threat) ที่วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมการดำเนินการภายในองค์กร และวิเคราะห์โอกาส ภาวะคุกคามหรืออุปสรรคต่อการดำเนินการของสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กร
- 3) ทรัพยากรของระบบโดยการพิจารณาจำนวนและลักษณะของทรัพยากรที่มีอยู่ ในระบบทั้งหมดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นักวิเคราะห์ระบบต้องศึกษา เพราะทรัพยากรของระบบ เป็นสิ่งสำคัญทั้งเรื่องคุณภาพของทรัพยากร กระบวนการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า ทั้งระบบงบประมาณ แบบแผนงาน โครงการจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของระบบนั้นด้วยเสมอ
- 4) ความสัมพันธ์ของระบบย่อยกับระบบใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากระบบประกอบด้วย ระบบย่อยและระบบใหญ่ ผลผลิตของระบบย่อยหนึ่ง ๆ นั้นอาจจะตัวป้อนของอีกระบบย่อยหนึ่ง หรือระบบย่อยหลาย ๆ ระบบย่อยนั้นอาจจะส่งผลต่อกระบวนการทั้งหมดของระบบใหญ่
- 5) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบเป็นสิ่งที่แสดงคุณภาพของระบบ โดยวัดจากผลผลิตที่ได้ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวป้อนและกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งในการจะวัด

ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบนั้นต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน ใช้งานได้ และเป็นมาตรฐาน การวิเคราะห์ประสิทธิภาพระบบ จึงต้องมีเทคนิควิธีการของการวัดที่หลากหลายวิธี สัมกร สุพรรณรัตน์ (2527 : 7-14) กล่าวถึง การปฏิบัติการที่จะต้องกระทำหรือดำเนินการในการศึกษาโดยใช้วิธีการเชิงระบบ (System approach) ที่จะต้องตอบคำถามหรือวิเคราะห์ให้ได้ว่าจะอะไรที่ต้องทำให้สำเร็จ โดยจะต้องออกแบบว่าจะทำให้สำเร็จได้อย่างไรและบริหารระบบนั้น ซึ่งมีการปฏิบัติการตามขั้นตอน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์ระบบ โดยการวิเคราะห์ระบบเป็นปฏิบัติการขั้นที่หนึ่งต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าจะอะไรต้องกระทำให้สำเร็จ ซึ่งในขั้นแรกต้องกำหนดความต้องการสำคัญต่าง ๆ เป็นจุดหมาย (Goals) ขั้นที่สอง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ปลายทาง (Terminal objectives) เพื่อให้จุดหมายต่าง ๆ เกิดความสำเร็จเพื่อให้เราสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์นั้นปลายและกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งทำให้สามารถบรรลุผล (The enabling objectives) 2) การออกแบบระบบ (Systems design) ซึ่งเป็นข้อเสนอหรือโครงร่างที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความกระจ่างในจุดหมายที่กำหนดไว้และจะทำให้บรรลุผลอย่างไร โดยการใช้ทางเลือกที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และ 3) การบริหารระบบ (Systems management) เป็นการปฏิบัติการหนึ่งเพื่อช่วยให้การปฏิบัติการที่ให้ค่าการประเมินที่ถูกต้องแน่นอนเรื่องความก้าวหน้าของระบบวัดกับเกณฑ์บรรทัดฐาน

เมื่อกล่าวถึงการวิเคราะห์และพัฒนาระบบนั้น เป็นศาสตร์ที่มีลักษณะไม่หยุดนิ่งโดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการวิเคราะห์และพัฒนาระบบสามารถพิจารณาได้ในลักษณะของการพัฒนาระบบขององค์กรที่อยู่ภายใต้กระแสความคิดหลัก 3 ประการ คือ 1) การพัฒนาให้ไปสู่สภาพใหม่ที่ดีเหมือนเดิมหรือที่ดีกว่า 2) การพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและปฏิสัมพันธ์ของระบบนั้น 3) การพัฒนาเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลในเชิงของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหา (Action Research) ตลอดจนการเป็นแม่แบบ (Model) ซึ่งในแนวคิดของผู้วิจัยนั้น การพัฒนาระบบเพื่อการแก้ปัญหาหรือเป็นแม่แบบนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Herbert A. Shepard (อ้างถึงใน พิชรี นีรนาทโกมล, 2537 : 5-9) ที่เน้นการนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิผลองค์กรโดยใช้การวิจัยเชิงการแก้ปัญหาตามขั้นตอนต่าง ๆ คือ การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น การเก็บรวบรวมข้อมูลการป้อนข้อมูลย้อนกลับ การสำรวจปัญหาองค์กรจากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด การวางแผนปฏิบัติการและการลงมือปฏิบัติหรือดำเนินการ ซึ่ง วิทยากร เชียงกุล (2546 : 178) ได้ให้นิยามการวิเคราะห์พัฒนาระบบในเชิงปริมาณว่าเป็นการศึกษากิจกรรมโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์ เพื่อที่จะหาวิธีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนั้นการวิเคราะห์และพัฒนาระบบ (Systems Analysis and Development) มักจะเกิดควบคู่กันเสมอ ซึ่ง สุรัสวดี ราชกุลชัย (2545 : 78-104) กล่าวถึง การวิเคราะห์ระบบงานและการพัฒนาระบบไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ระบบ (system analysis)

การพัฒนากระบวนการสำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาระบบ คือ จะต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ระบบ ซึ่งในเรื่องนี้ Semprevivo (1976 : 7) กล่าวว่า การวิเคราะห์ระบบนั้นเป็นกระบวนการศึกษาเกี่ยวกับเครือข่ายความสัมพันธ์ภายในองค์การ เพื่อช่วยเหลือในการพัฒนาวิธีการใหม่หรือการปรับปรุงวิธีการสำหรับการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการประเมิน (assessment objective) ช่วยเหลือ (assistance objective) แนะนำทางเลือกแก้ไขปัญหา ซึ่ง วิชชุ ไชยศิริมงคล (2545 : 3) กล่าวถึง การวิเคราะห์ระบบว่าเป็นกระบวนการในการค้นหารวบรวมข้อเท็จจริงและวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบปัจจุบันเพื่อจัดสรรสารสนเทศหรือระบบใหม่มาสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

2) การพัฒนาระบบ (system development)

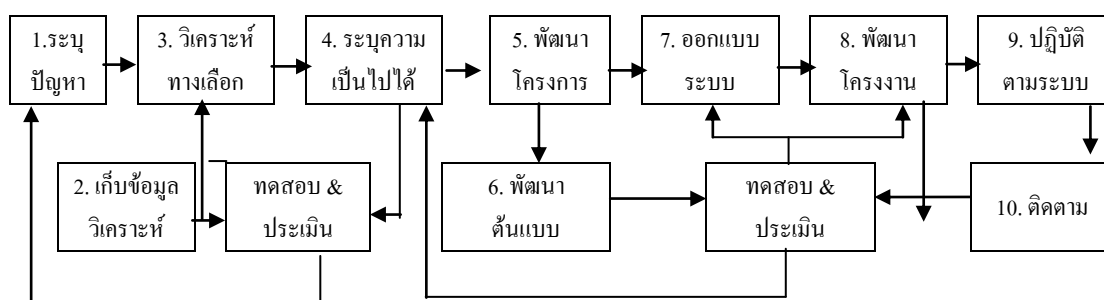
การพัฒนาระบบปกติจะดำเนินการควบคู่ไปกับการวิเคราะห์และพัฒนาเพราะเมื่อมีการวิเคราะห์ระบบก็ต้องเสนอแนวทางเพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น และจบกระบวนการในขั้นตอนเดียวซึ่งในการพัฒนาระบบต้องใช้ศาสตร์สาขาต่าง ๆ เช่น วิทยาศาสตร์ สถิติศาสตร์ คอมพิวเตอร์ ช่วยกำหนดแนวทางด้านการพัฒนาระบบ ในขณะที่นักพัฒนาระบบหลายคนใช้แนวคิดด้านศิลปะ เช่น การบริหารธุรกิจ สังคมศาสตร์ รัฐศาสตร์เข้ามาช่วยในการระบุหลักเกณฑ์การพัฒนาซึ่งโดยความจริงในการพัฒนาระบบ จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ การผสมผสานทั้งสองแนวคิดทำให้เกิดการบูรณาการนำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงมีความเป็นรูปธรรมวัดได้ สำเร็จได้ให้มีความพร้อมและยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องมีการเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้วย ซึ่ง Hamilton (1975 : 105) กล่าวว่า คนในองค์การส่วนใหญ่จำเป็นต้องทราบว่าจะพวกเขาจะต้องรับแผนอะไรใหม่ ๆ ภายใต้โครงสร้างที่จะปรับปรุงและต้องการรับรู้ถึงผลกระทบถึงความสามารถและการทำงาน ซึ่งทำให้จะต้องยอมรับหรือเตรียมการทำงานเร็วขึ้นช้าลงหรือต้องการทรัพยากรอะไรเพิ่มเติมเพื่อให้พร้อมสำหรับการพัฒนา

The Encyclopedia of Education (1971 : 583-584) ได้ระบุถึง ขั้นตอนการพัฒนาระบบโดยทั่วไป ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของระบบ ให้มีความชัดเจนระบุให้ได้ถึงระบบเฉพาะที่ต้องการพัฒนา 2) การให้คำจำกัดความหรือคำนิยามที่ต้องการพัฒนา 3) การระบุภาระงานที่ต้องการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ให้คำนิยาม 4) การพัฒนาส่วนประกอบซึ่งจะได้รับการผลักดันไปสู่ภารกิจสำคัญ 5) การนำระบบมาเชื่อมประสานกันเข้ากับระบบขององค์การหรือนำไปใช้ 6) การประเมินผลระบบว่าระบบนั้นบรรลุวัตถุประสงค์การทำงานโดยสมบูรณ์ตามที่กำหนดขั้นตอนที่พัฒนามาหรือไม่ อย่างไร

Semprevivo (1976 : 14) กล่าวถึง การพัฒนาระบบโดยใช้แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องระบบสารสนเทศที่มีกระบวนการพอจะเทียบเคียงได้กับการพัฒนาระบบโดยทั่วไป มี 10 ขั้นตอน คือ 1) การระบุปัญหา 2) การเก็บข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ 3) การวิเคราะห์ทางเลือกใน

การแก้ปัญหาของระบบ 4) การระบุความเป็นไปได้ในการใช้ทางเลือก 5) การพัฒนาเค้าโครงของระบบใหม่ 6) การพัฒนาระบบต้นแบบหรือระบบนำร่อง 7) การออกแบบระบบ 8) การพัฒนาโครงการเพื่อการใช้ระบบใหม่ 9) การปฏิบัติการตามระบบที่ติดตั้งหรือทดลอง และ 10) การติดตามประเมินผลการดำเนินงานของระบบ ซึ่งในขั้นตอนการพัฒนาระบบจะมีการตรวจสอบและประเมินผลระบบสามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของการพัฒนาระบบที่ชัดเจน ดังแผนภาพที่ 10

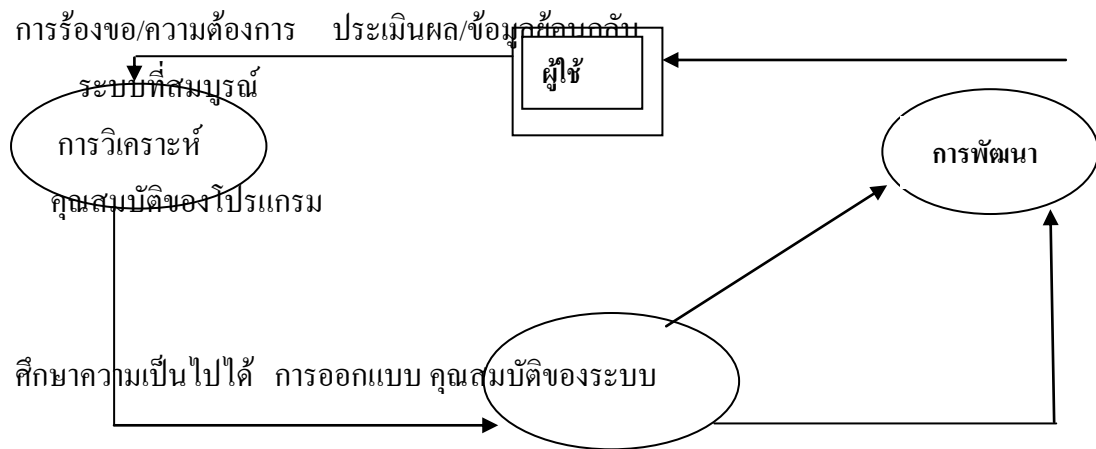
แผนภาพที่ 10 กระบวนการพัฒนาระบบตามแนวคิดของ Semprevivo



ที่มา : Semprevivo, P.C. 1976. **System analysis : Definition, process, and design.**
Chicago : Science Research Associates. p 15.

ส่วน James Wetherbe (1984, อ้างถึงใน www.geocities.com, 2551 : 1) กล่าวถึงระบบและวงจรการพัฒนาระบบในลักษณะการพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีวงจรชีวิตเริ่มต้นและสิ้นสุดตามลำดับ มี 7 ขั้นตอน คือ 1) การเข้าใจปัญหา (Problem Recognition) 2) การศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) 3) การวิเคราะห์ (Analysis) 4) การออกแบบ (Design) 5) การสร้างหรือพัฒนาระบบ (Construction) 6) การปรับเปลี่ยน (Conversion) และ 7) การบำรุงรักษา (Maintenance) สำหรับ Edwards (1985 : 20) ได้กล่าวถึงการพัฒนาระบบในอีกลักษณะหนึ่ง ที่มองว่าการพัฒนาระบบนั้นเป็นการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาอย่างเป็นวงจรต่อเนื่อง โดยมีขั้นตอนสำคัญการพัฒนาระบบประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ 2) ขั้นตอนการออกแบบระบบ และ 3) ขั้นตอนของการพัฒนาระบบ โดยในแต่ละขั้นตอนของระบบที่กล่าวมา จะมีการประกอบกิจกรรมภายในระบบ ขั้นตอนจึงจะเป็นกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของขั้นตอนต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์เป็นกิจกรรมย่อยลงไปอีกขั้นหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นการพัฒนาระบบตามแนวคิดดังกล่าว ดังภาพที่ 11

แผนภาพที่ 11 วงจรการพัฒนากระบวนทัศน์ตามแนวคิด ของ Edwards



ที่มา : Edwards, T. 1985. **Systems Analysis, Design and Development With Structured Concepts**. New York : Rinehart and Winston. p 20.

ในส่วนของแนวคิดในการพัฒนาระบบที่น่าสนใจอีกแนวคิดหนึ่ง ที่มีขั้นตอนของการพัฒนาระบบที่เน้นไปในเชิงวิธีการนั้น สุรัสวดี ราชกุลชัย (2545 : 78-104) กล่าวถึง แนวคิดในการพัฒนาระบบ 2 ประเด็น คือ 1) การศึกษาเวลาและความเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงาน (Time and Motion Study) 2) เป็นการทำงานให้ง่ายขึ้นหรือปรับปรุงระบบการทำงาน (Work Simplification) โดยเฉพาะเรื่องการทำงานให้ง่ายขึ้นเพื่อปรับปรุงระบบให้เกิดผลงานที่ดีกว่านั้นมีหลักการงาน ซึ่งมีแนวทางสำคัญ 3 ประการ คือ

1) การสร้างความเชื่อในการปรับปรุงพัฒนาระบบถือเป็นหลักการสำคัญเพื่อสร้างความเชื่อให้เกิดขึ้นกับพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานและมีผลต่อขวัญกำลังใจ และยังเป็นแรงกระตุ้น ประการแรกสู่ความสำเร็จในการพัฒนาระบบงานซึ่งความเชื่อที่จะเกิดขึ้นต้องประกอบด้วย 1.1) การทำงานที่กำหนดวิธีการล่วงหน้าดีกว่าไม่มีวิธีการกำหนดไว้ 1.2) เราสามารถทำงานหนึ่งได้หลายวิธีไม่ใช่วิธีการเดียวที่ทำได้ และ 1.3) การทำงานไม่มีวิธีการทำงานใดที่เป็นวิธีการที่ดีที่สุด

2) การสร้างความคิดริเริ่มเป็นสำคัญ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงระบบงาน นับว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานนำความคิดใหม่ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งความคิดริเริ่มอาจจะเกิดจากการจดจำสิ่งที่ดี และนำมาปรับปรุงการหาเหตุผล การวิเคราะห์เพื่อแก้ไขการสงสัยและมีความคิดที่แปลกใหม่เพื่อหาวิธีการที่ดีกว่า

3) การใช้วิธีการเทคนิคการพัฒนาระบบสามารถใช้ได้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการ
 ดำเนินการให้เกิดการยอมรับและเนียนในเนื้องานโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การขจัดงาน (Eliminate)
 บางส่วนที่ไม่จำเป็น ไม่มีประโยชน์ ก็ทำการรวมขั้นตอน (Combine) หลายขั้นตอนเข้าเป็นงาน
 เดียวกัน การสลับ (Rearrange) ขั้นตอนงานใหม่ และการปรับปรุง (Improve) ขั้นตอนงานให้ดีขึ้น

Smith (1982 : 81-85) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบไว้ 3 ประการ คือ

1) การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ที่
 อยู่ในระบบว่ามีลักษณะอย่างไร มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ควรลดหรือเพิ่มองค์ประกอบใด
 ให้เหมาะสมกับสภาพของระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2) การออกแบบระบบ (System Design) คือ การนำองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ได้
 วิเคราะห์แล้วในขั้นตอนแรกมาทำการออกแบบระบบใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากกว่าระบบเดิมที่
 เป็นอยู่

3) การวัดและตรวจสอบระบบ (System Measurement) คือ การนำระบบที่ได้มี
 การออกแบบไว้ไปตรวจสอบว่าระบบดังกล่าวมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่
 นอกจากนั้นแล้ว

Smith (1978 : 1132) ยังได้เสนอหลักการของการพัฒนาระบบ
 ที่เขานำเสนอไว้ที่น่าสนใจอีกว่า การพัฒนาระบบนั้นจะต้องดำเนินการใน 6 ขั้นตอน คือ

1) การวางแผนระบบ (Planning) ในขั้นตอนนี้จะเป็นความพยายามในการที่จะ
 นิยามพฤติกรรมของระบบที่สนใจในอนาคตจากการทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง
 และพยากรณ์ผลของทางเลือกที่จะนำเสนอขึ้นมารวมทั้งการประเมินโอกาสที่มีอยู่การวิเคราะห์จะ
 นำไปสู่การนิยามขอบเขตของระบบและจำแนกประเภทของวัตถุประสงค์ของระบบและให้
 แนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการวัดประสิทธิผลขององค์การ

2) การออกแบบระบบ (Design) การออกแบบระบบเป็นการให้รายละเอียด
 เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติงานของระบบที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของระบบที่กำหนด

3) การปรับปรุงและพัฒนาระบบ (Improvement and Development) เป็นขั้นตอน
 สร้างสรรค์ที่จะปรับเปลี่ยนการออกแบบไปสู่สภาพการดำเนินงานจริง ซึ่งส่วนประกอบย่อยของ
 ระบบจะต้องได้รับการประเมินเพื่อให้แน่ใจว่า ระบบนั้นจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของระบบย่อย
 ตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งจะต้องทดสอบในสถานการณ์ที่มีความเคลื่อนไหว

4) การนำไปใช้จริง (Implementation) หลังจากทีระบบได้รับการพัฒนาจนน่า
 พอใจในสถานการณ์ของการทดลองหรือทดสอบระบบลำดับต่อไป จึงเป็นการนำระบบจำลองไป
 ใช้ในสถานการณ์จริงอย่างมีลำดับขั้นตอน

5) การปฏิบัติการของระบบ (Operation) ในขั้นตอนนี้จะเป็นการปฏิบัติงานของระบบ
 ที่ถูกนำไปใช้โดยมีขั้นตอนของการบริหารจัดการระบบ การตัดสินใจ การปฏิบัติหน้าที่ในด้านการ
 กำกับ ติดตาม ควบคุมให้ระบบทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์

6) การประเมินผลระบบ (Evaluation) เป็นการประเมินผลระบบที่จะยังมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน โดยรวมซึ่งพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนของการออกแบบสามารถใช้ได้หลายเกณฑ์เพื่อประเมินอย่างครอบคลุม แต่มักจะมุ่งไปที่กระบวนการทำงานของระบบ และผลที่ได้รับจากการดำเนินงานของระบบ

Debenham (1989) นำเสนอกระบวนการของการพัฒนาระบบไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ระบบงาน (System Analysis) 2) การออกแบบระบบ (System Design) และ 3) การนำระบบไปใช้ (System Implementation) ซึ่งคล้ายคลึงกับการพัฒนาระบบของ Smith โดยรวม

มานพ วราภักดิ์ (2550 : 38) มีมุมมองในการวิเคราะห์ระบบเชิงรูปธรรมที่พิจารณาการพัฒนาระบบในการศึกษาวิเคราะห์ระบบหรือแก้ปัญหาด้วยวิธีการจำลอง 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (defines the objectives) เช่น เพื่อการจำลองระบบสินค้าคงเหลือ

2) การสร้างตัวแบบ (formulate the model) ซึ่งขั้นนี้จะกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเงื่อนไขหรือข้อจำกัดการกำหนดข้อสมมติและกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในรูปสมการหรือสมการทางคณิตศาสตร์ปกติหรือในทางตรรกะ (logical forms)

3) การตรวจสอบความสมเหตุสมผล (validate the model) ตรวจสอบความถูกต้องของตัวแบบตรวจสอบการกระทำเพื่อประกันว่าผลลัพธ์ของการจำลองตัวแบบมีความน่าเชื่อถือ ถ้าไม่สมเหตุสมผลควรทบทวนและปรับปรุงแก้ไข

4) การออกแบบทดลอง (design the experiments) ซึ่งควรจะได้กำหนดระยะเวลาการทดลองและเงื่อนไขต่าง ๆ

5) การดำเนินการนำไปทดลองหรือจัดกระทำ (conduct the simulation) ซึ่งจากขั้นตอนหรือกระบวนการของการวิเคราะห์และพัฒนาระบบ เพื่อให้ได้ระบบใหม่หรือได้ระบบทดแทนที่จะนำมาปรับประยุกต์ใช้กับองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ที่ดีกว่า

การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ Debowski, Shelda (2006 : 151-153) เสนอขั้นตอนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เน้นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

1) ขั้นศึกษา ค้นหา ความต้องการสารสนเทศ (Request for Information)

ระยะที่ 1 (Phase1) พิจารณาตัดสินใจถึงความจำเป็น ต้องการที่จะพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Justify the need for a KMS) โดยในขั้นนี้จะมีการดำเนินการต่าง ๆ เช่น ระบบที่ต้องยกเลิกหรือนำออกไป ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการที่ต้องการนำออกไปหรือยกเลิกความสำเร็จของผลลัพธ์สุดท้าย กลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการเรื่องนี้

ระยะที่ 2 (Phase 2) การสร้างความคิดหรือนิยามความต้องการในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Identify the KSM requirements) โดยในขั้นนี้จะมีกิจกรรมสำคัญที่ต้อง

ดำเนินการ เช่น การวิจัยระบบการจัดการความรู้ ศึกษาความต้องการของระบบ ความจำเป็นขอ
ผู้ใช้ ความคงที่ของระบบ การตรวจเยี่ยม การสร้างความสัมพันธ์ของระบบ

ระยะที่ 3 (Phase 3) การกำหนดเกณฑ์เฉพาะ (Clarify the custom specifications) เป็นการให้นิยามเกณฑ์ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับ
ประเด็นต่าง ๆ คือ เนื้อหาความรู้ของผู้ใช้ การใช้ข้อมูลสารสนเทศของผู้จำหน่าย การนำไปสู่การ
ปฏิบัติที่เป็นไปได้หรือที่สามารถมีสิทธิ์ในการดำเนินการและงบประมาณหรือทุนในการพัฒนา
ระบบนั้นด้วย

2) ขั้นศึกษาความต้องการในต้นแบบ คำโคงระบบและทิศทาง วัตถุประสงค์
ของระบบ (Request for Proposal/Tender)

ระยะที่ 4 (Phase 4) เป็นระยะที่มีความสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยช่วงต่าง ๆ คือ

- การกำหนดคัดเลือกระบบ (System selection) ได้แก่ การพบตัวแทน
จำหน่ายการรับข้อมูลสารสนเทศย้อนกลับ การตรวจเยี่ยม การพิจารณาความสามารถของระบบใน
อนาคตการเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับระบบการทำงานอื่น ๆ

- การตัดสินใจเกี่ยวกับเวลา (Decision Time) ได้แก่ การพิจารณาในเรื่อง
การใช้แหล่งทรัพยากรภายนอกกว่าจำเป็นต้องใช้เพิ่มเติมหรือไม่ การตัดสินใจยอมรับระบบใน
ขั้นตอนสุดท้าย ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการที่จะต้องดำเนินการที่จะนำไปใช้งานจริง

ระยะที่ 5 (Phase 5) การศึกษานำร่อง (Pilot Study) ในระยะนี้มีการ
ดำเนินการต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ การฝึกฝนผู้ใช้หรือสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้ใช้ระบบ การ
ช่วยเหลือกันในระบบออนไลน์ (Online help) การใช้คู่มือระบบ การติดตามการปรับตัว แลกเปลี่ยน
เรียนรู้กันการสร้างผู้ประสบความสำเร็จโดยธรรมชาติหรือตามสภาพจริง

3) ขั้นการประเมินผล (Evaluation)

ระยะที่ 6 (Phase 6) การนำไปปรับใช้อย่างเต็มระบบ (Full implementation)
เมื่อตัดสินใจที่จะนำระบบใหม่ที่ได้มีการศึกษาทดลองนำร่องและปรับแล้วเข้าไปใช้แบบเต็ม
รูปแบบสิ่งสำคัญที่จะมาเกี่ยวข้องในระยะนี้ คือ การประชาสัมพันธ์ การบริการการจัดการความรู้
(KM Service) การส่งเสริมสนับสนุนหรือการกระตุ้นให้กำลังใจในการนำระบบใหม่ไปใช้อย่าง
เต็มที่

4) ขั้นการติดตามและประเมินผลต่อเนื่อง (Follow-up/Evaluation)

การติดตามประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญ เป็นเรื่องการสนับสนุนการดำเนินการ
ตามระบบของผู้ใช้และความพอใจของงบประมาณ ตลอดจนการมีกลยุทธ์ในการบำรุงรักษา
ระบบที่ได้พัฒนาขึ้นด้วยการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งสำคัญ

นอกจากการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในตอนต้นขั้นการนำระบบไปใช้
หรือการทดลองระบบ Law and Kelton (1991 : 669) ได้กล่าวถึง การจำลองระบบ (System

Simulation) ที่ถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ห่ออกแบบระบบ แก้ไขปัญหาของระบบหรือกระบวนการทำงานต่าง ๆ โดยทำการสร้างแบบจำลองของระบบที่ต้องการศึกษาแล้วทำการศึกษาพฤติกรรมของระบบโดยผ่านแบบจำลองที่สร้างขึ้นมา โดยเหตุผลประการหนึ่งที่แบบจำลองระบบได้รับความนิยมและมีการนำไปใช้งานกันอย่างแพร่หลาย ก็คือ การที่มีความต้องการที่จะศึกษาถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง หรือกิจกรรมของระบบที่ยังไม่สามารถศึกษา หรือทำการทดสอบกับระบบนั้นได้โดยตรง ซึ่งอาจจะมีสาเหตุสำคัญ คือ 1) ระบบนั้นยังไม่เกิดขึ้น 2) ระบบนั้นเคยมีอยู่แล้วแต่การศึกษาระบบนั้นทำได้ยากเนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาใน และ 3) การศึกษาระบบใช้เวลานาน การใช้งบประมาณสูงในการศึกษาระบบหรือหากมีการเข้าไปทดสอบการดำเนินการของระบบแล้ว อาจจะทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของระบบอื่น ๆ ได้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 21) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ไว้ในมุมมองของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศการจัดการความรู้ว่าประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานเดิมขององค์กร 2) การเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการทางธุรกิจ 3) การออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ 4) การตรวจสอบความรู้ที่มีอยู่เดิมและระบบความรู้ในองค์กร 5) การหาทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 6) การสร้างแผนผังหรือโครงสร้างของการจัดการความรู้ 7) การพัฒนาระบบบริหารความรู้ 8) การนำวิธีการไปใช้อย่างเป็นขั้นตอน 9) การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม โครงสร้าง ผลตอบแทน และ 10) การประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานและการวัดผลตอบแทนที่ได้

สำหรับการพัฒนาระบบซึ่งมีขั้นตอนหรือกระบวนการของการพัฒนาระบบจากแนวคิดหลายแนวคิดนั้น สามารถวิเคราะห์การพัฒนาระบบได้ ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การพัฒนาระบบ

นักวิชาการ	ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาระบบ				
		กำหนดกรอบแนวคิดระบบต้นแบบทางทฤษฎี	การศึกษาระบบเดิมหรือศึกษาสภาพปัญหาความต้องการ	การสังเคราะห์ การออกแบบระบบใหม่และตรวจสอบคุณภาพของระบบ	การนำระบบไปใช้งานจริง	การประเมินผลและปรับปรุงพัฒนา
The Encyclopedia of Education (1971 : 583-584)	6	1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของระบบให้มีความชัดเจนระบุให้ได้ถึงระบบเฉพาะที่ต้องการพัฒนา 2) การให้คำนิยามการพัฒนา	3) การระบุภาระงานที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุผล	4) การพัฒนาส่วนประกอบและภารกิจสำคัญ	5) การนำระบบไปใช้	6) การประเมินผล
Semprevivo (1976 : 14)	10	-	1) การระบุปัญหา 2) การเก็บข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์ 3) การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา 4) การระบุความเป็นไปได้ในการใช้ทางเลือก	5) การพัฒนาเค้าโครงระบบใหม่ 6) การพัฒนาระบบต้นแบบหรือระบบนำร่อง 7) การออกแบบระบบ	8) การพัฒนาโครงการงานเพื่อการใช้ระบบใหม่ 9) การปฏิบัติการตามระบบที่ติดตั้ง/ทดลอง	10) การติดตามประเมินผลระบบ
James Wetherbe (1984)	7	-	1) การเข้าใจปัญหา 2) การศึกษาความเป็นไปได้ 3) การวิเคราะห์	4) การออกแบบ	5) การสร้างหรือพัฒนาระบบ	6) การปรับเปลี่ยน 7) การบำรุงรักษา
Edwards (1985 : 20)	5	-	1) การวิเคราะห์ศึกษาความต้องการพัฒนาระบบ 2) ศึกษาความเป็นไปได้	3) การออกแบบระบบ 4) การพัฒนาตัวแบบระบบ	5) การนำไปสู่ผู้ใช้และประเมินผลหรือให้ข้อมูลย้อนกลับ	
สุรัสวดี ราชสกุลชัย (2545 : 78-84)	8	1) ศึกษาวัตถุประสงค์ของระบบ	2) วิเคราะห์และกำหนดลักษณะงานในหน่วยงาน 3) จัดกลุ่มประเภทของงาน 4) กำหนดจัดหารทรัพยากร 5) วิเคราะห์องค์ประกอบ	6) แสดงมาตรการที่จะใช้ประเมินผลประสิทธิภาพงาน 7) ศึกษาสภาพแวดล้อมผลกระทบแนวทางข้อจำกัด	8) กำหนดแนวทางนำไปใช้และบริการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	-

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การพัฒนาระบบ (ต่อ)

นักวิชาการ	ขั้นตอน	กระบวนการพัฒนาระบบ				
		กำหนดกรอบแนวคิดระบบต้นแบบทางทฤษฎี	การศึกษาระบบเดิมหรือศึกษาสภาพปัญหาความต้องการ	การสังเคราะห์ การออกแบบระบบใหม่และตรวจสอบคุณภาพของระบบ	การนำระบบไปใช้งานจริง	การประเมินผลและปรับปรุงพัฒนา
Smith (1978)	6	-	1) การวางแผนระบบ	2) การออกแบบระบบ 3) การพัฒนาระบบ	4) การนำไปใช้ 5) การบริหารจัดการระบบปฏิบัติการ	6) การประเมินผลระบบ
Debenham (1989)	3	-	1) การวิเคราะห์ระบบงาน	2) การออกแบบระบบ	3) การนำระบบไปใช้งาน	-
มานพ วราภักดิ์ (2550 : 38)	5	1) ศึกษากำหนดวัตถุประสงค์	-	2) การสร้างตัวแบบ 3) การตรวจสอบความสมเหตุสมผล 4) การออกแบบทดลอง	5) ดำเนินการนำไปทดลองหรือจัดกระทำ	-
Debowski, Shelda (2006 : 151-153)	3	1) ศึกษา ค้นหา ความต้องการสารสนเทศ	2) ศึกษาความต้องการในต้นแบบ แก่โครงสร้างและทิศทาง วัตถุประสงค์ระบบ		3) ชี้นำไปใช้และการประเมินผล	4) ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลต่อเนื่อง
น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 21)	10	-	1) การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานเดิมขององค์กร 2) การเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับความรู้ในองค์กร 3) การออกแบบ โครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ 4) การตรวจสอบความรู้ที่มีอยู่เดิมๆ	5) การหาทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ 6) การสร้างแผนผังหรือโครงสร้างของการจัดการความรู้ 7) การพัฒนาระบบบริหารความรู้	8) การนำวิธีการไปใช้อย่างเป็นขั้นตอน 9) การจัดการกับความกระบวนกรทางธุรกิจ	10) การประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานและการวัดผลตอบแทนที่ได้

จากตารางวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาระบบข้างต้น มีจำนวนขั้นตอนและเนื้อหาของการพัฒนา ระบบในแต่ละขั้นตอนทั้งที่มีความคล้ายคลึงและแตกต่างกันบ้าง สรุปการพัฒนาระบบไปใช้ใน ลักษณะของการทำงานแบบวงจรคุณภาพเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมการพัฒนาระบบ 2) พัฒนาระบบใหม่ 3) นำไปใช้และปรับปรุงซึ่งคล้ายคลึงกับการวิจัยและพัฒนา รูปแบบและสามารถ นำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาระบบ โดยใช้แนวคิดพื้นฐานจากกระบวนการค้นหาความจริงทาง วิทยาศาสตร์จากสาเหตุของปัญหาการหาแนวทางแก้ไขหรือรูปแบบต้นร่างและปรับปรุงแนวทาง นั้น จนกระทั่งสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิด การพัฒนาระบบต่าง ๆ และแนวคิดของการพัฒนารูปแบบมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการ ดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ โดยมีขั้นตอนการพัฒนาระบบที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1) การกำหนดกรอบแนวคิดระบบต้นแบบหรือระบบร่างทางทฤษฎี คือ การ เตรียมการศึกษาระบบต้นแบบโดยการกำหนดขอบเขตการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ความต้องการในการพัฒนาระบบต้นแบบและศึกษาทบทวนหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาระบบให้เป็นระบบต้นแบบทางทฤษฎี

2) การศึกษาระบบเดิมหรือศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ คือ การศึกษาสภาพ ปัจจุบันปัญหาและความต้องการตามสภาพจริงของระบบเดิม การสำรวจระบบเดิมที่มีอยู่แล้วหรือ สภาพการณ์ปัจจุบันที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการเป็นการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล

3) การสังเคราะห์ การออกแบบระบบใหม่และการตรวจสอบคุณภาพระบบ คือ ขั้น ของนำข้อมูลการศึกษามาสังเคราะห์และดำเนินการออกแบบระบบใหม่ ซึ่งเป็นการคิดระบบหรือ ปรับปรุงพัฒนาระบบขึ้นมาใหม่จากระบบเดิมหรือจากที่ไม่มีระบบอยู่ โดยอาจจะมีการจัดทำคู่มือ ระบบร่วมด้วยเพื่อสะดวกกับการดำเนินการในขั้นตอนต่อไปจึงขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านระบบนั้น ๆ จึงดำเนินการตรวจสอบคุณภาพระบบเพื่อจะนำไปใช้จริงต่อไป

4) การนำระบบไปใช้งานจริง คือ การนำระบบที่ได้รับการออกแบบแล้ว ตรวจสอบ คุณภาพของระบบใหม่ที่ออกแบบ ซึ่งอาจจะตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ของระบบแล้ว จึงนำไปใช้กับสถานการณ์จริง

5) การประเมินผลการดำเนินการตามระบบและปรับปรุง พัฒนา คือ การนิเทศ ติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดจากการนำระบบไปใช้ว่าบรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ของระบบที่ออกแบบขึ้นหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ ระบบก็จะมีการปรับปรุงหรืออาจจะมีการพัฒนาระบบให้ดีขึ้นกว่าเดิม

3.7 เกณฑ์และการประเมินผลระบบ

3.7.1 เกณฑ์และสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง

3.7.1.1 ความหมาย ที่มาและประเภทของเกณฑ์

เมื่อกล่าวถึงคำว่า เกณฑ์ (Criteria) มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงเรื่องนี้ที่น่าสนใจ เช่น สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2531) กล่าวว่า เกณฑ์เป็นสิ่งที่เราใช้ตัดสินคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้หรือ ส่วนประกอบของการแสดงออกมาในรูปของระดับคำถามที่เรายอมรับ โดย ไพศาล หวังพานิช (2543 : 16) กล่าวว่า เกณฑ์ คือ หลักหรือข้อกำหนดที่ใช้สำหรับวินิจฉัยหรือตัดสินคุณค่า คุณภาพ และระดับในทำนองเดียวกันนั้น ทวีป ศิริริศมี (2544 : 146) ได้กล่าวคล้ายกันว่า เกณฑ์เป็นสิ่งที่ กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมิน โดยหมายถึงข้อกำหนดที่ผู้ประเมินใช้เป็นบรรทัด ฐาน (noom) เพื่อให้คุณหรือตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ประเมินในมิติต่าง ๆ ตามประเด็นหรือคำถามของ การประเมินหรือวัตถุประสงค์ของการประเมินโดยผ่านการวัด (Measurement) ตามตัวบ่งชี้ (Indicator) ที่กำหนดไว้ ซึ่งการประเมินใด ๆ ก็ตามตัวบ่งชี้จะต้องอยู่คู่กับเกณฑ์เสมอ กล่าวอีกนัย หนึ่ง คือ เมื่อมีตัวบ่งชี้ก็ต้องมีเกณฑ์ที่สอดคล้องกันด้วย ซึ่ง ศิริชัย กาญจนวาสิ (2550 : 95) กล่าวถึง เกณฑ์ในทำนองคล้ายกันว่า เกณฑ์นั้นหมายถึง ระดับ หรือมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการ ดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เกณฑ์จึงเป็นตัวที่มาตัดสินคุณภาพการปฏิบัติหรือตัดสินเกี่ยวกับ ผลที่ได้รับนั้น เกณฑ์อาจจะมาจากมาตรฐานทางวิชาชีพ มาตรฐานการกระทำหรือระดับของความ คาดหวังที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้แก่ มาตรฐานที่กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ เกณฑ์ จากความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ตลอดจนค่านิยมของสังคม เป็นต้น

นอกจากนั้นเมื่อกล่าวถึง ประเภทของเกณฑ์ ศิริชัย กาญจนวาสิ (2550 : 95) และ สุวิมล ติรภานันท์ (2550 : 68) กล่าวว่า เราสามารถจำแนกเกณฑ์ออกได้ 2 ประเภท คือ

1) เกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Criterion) เป็นเกณฑ์ที่พัฒนาจากประสบการณ์ในการ เปรียบเทียบผลระหว่างโครงการหรือผลที่เคยทำมาแล้ว หรือเปรียบเทียบกับปกติวิสัย (norm) ของ การจัดการ โครงการโดยทั่วไป โดยประเด็นของเกณฑ์สัมพัทธ์นั้น ทวีป ศิริริศมี (2544 : 146-147) กล่าวถึง เกณฑ์มาตรฐาน (Standard) ที่ใช้ตัดสินใจซึ่งกำหนดไว้ล่วงหน้าชัดเจน อาศัยหลักเหตุผล เกี่ยวกับมาตรฐานของสิ่งที่ประเมิน เป็นระดับที่ควรจะเป็นหรือควรจะได้รับผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ ชำนาญการในเรื่องนั้นหรือผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดขึ้น เช่น

คะแนนร้อยละ 80-100 หมายถึง ระดับดีเยี่ยม

คะแนนร้อยละ 70-79 หมายถึง ระดับดี

คะแนนร้อยละ 60-69 หมายถึง ระดับปานกลาง

คะแนนร้อยละ 50-59 หมายถึง ระดับอ่อน

คะแนนร้อยละ 49 ลงมา หมายถึง ระดับอ่อนมาก

หรือเกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพของนวัตกรรม (Innovation) ที่กำหนดไว้ 80/80 (90/90) หมายถึง กลุ่มผู้ใช้นวัตกรรมนั้นมีร้อยละ 80 (หรือ 90) ขึ้นไป ได้คะแนนร้อยละ 80 หรือ 90 ขึ้นไป ถือว่า นวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

นอกจากที่กล่าวข้างต้น สุวิมล ติรกันันท์ (2550 : 253) กล่าวถึง แนวทางการพิจารณาใช้ผลที่ได้จากตัวชี้วัดที่พิจารณาได้ 2 แนวทาง คือ 1) การใช้ผลการประเมินเพื่อแก้ไขปรับปรุง 2) การใช้ผลพิจารณาว่าจะยังคงไว้หรือเลิกระบบ ซึ่งจำแนกได้ 2 กรณี คือ กรณีที่ตัวชี้วัดทุกตัวมีความสำคัญเท่ากัน พิจารณาจากจำนวนตัวชี้วัดที่ผ่านเกณฑ์โดยอาจจัดเป็นระดับได้ ดังนี้

จำนวนตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ร้อยละ 90 ขึ้นไป แสดงว่ามีประสิทธิผลสูงมาก

จำนวนตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80-90 แสดงว่ามีประสิทธิผลสูง

จำนวนตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ร้อยละ 70-80 แสดงว่ามีประสิทธิผลปานกลาง

จำนวนตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ร้อยละ 60-70 แสดงว่ามีประสิทธิผลต่ำ

จำนวนตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ต่ำกว่าร้อยละ 60 แสดงว่าไม่มีประสิทธิผล

กรณีที่ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความสำคัญไม่เท่ากัน จะต้องให้นำน้ำหนักตัวชี้วัดก่อนที่จะนำมาคิดเป็นร้อยละเช่นเดียวกันกับการประเมินความสำเร็จของโครงการ

2) เกณฑ์สมบูรณ์ (Absolute Criterion) เป็นเกณฑ์ที่พิกษาขึ้นมาจากหลักเหตุผลเกี่ยวกับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับกับทางวิชาชีพหรือคุณภาพ โดยผู้เชี่ยวชาญเรื่องนั้นหรือของสิ่งนั้น ซึ่งจะยอมรับของผู้เกี่ยวข้องกับเกณฑ์หรือสาขานั้น ๆ ด้วย

3.7.1.2 เกณฑ์ในการประเมินระบบ

ในเมื่อการประเมินระบบนั้นเป็นการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่จะประเมิน นั่นก็คือระบบ (System) ที่ได้รับการออกแบบและพัฒนาขึ้นว่ามีประสิทธิภาพของตัวระบบนั้น ๆ มากหรือน้อยเพียงใด สามารถพิจารณาจากเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ มีนักวิชาการกล่าวถึง เกณฑ์การประเมินระบบ เช่น

Cascio (1992 : 270) กล่าวถึง เกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพของระบบที่ประกอบด้วยมาตรฐานพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1) ความเกี่ยวข้องกันของระบบ (Relevance) คือ การมีความเชื่อมโยงกันของการปฏิบัติการใด ๆ ของระบบกับวิธีการที่จะนำมาใช้ในการประเมินระบบด้วย

2) อานาจจำแนกของระบบ (Sensitivity) คือ ระบบจะมีความไวหรือความสามารถในการจำแนกผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพออกจากกันได้

3) ความเที่ยงของระบบ (Reliability) หมายถึง ระบบจะต้องสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าจะมีใช้ระบบนี้ได้ด้วยความคงที่และเกิดผลที่แน่นอนของระบบ

4) การยอมรับ (Acceptability) หมายถึง ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต่างมองกระบวนการประเมินอย่างเข้าใจเหตุและผล ตลอดจนการมองทะลุไปถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบนั้นด้วย

5) ระบบมีความง่ายต่อการนำไปสู่การปฏิบัติ (Practicality) หมายถึง ระบบจะต้องมีความเป็นเหตุเป็นผล ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติได้จริง

Stone (1982 : 282) เสนอเกณฑ์ของการประเมินระบบไว้ 5 ประการ คือ

1) ความเที่ยง (Reliability) คือ ความคงที่ของการวัด แม้ว่าจะทำการโดยบุคคลหรือช่วงเวลาที่แตกต่างกันก็ตาม

2) ความตรง (Validity) คือ ความจริงแท้หรือระดับที่สามารถวัดได้จากสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริงของระบบนั้นด้วย

3) ความสามารถในการนำไปใช้ได้ทางปฏิบัติ (Practicality)

4) ความเป็นธรรม (Fairness) คือ ระบบที่สร้างขึ้นนั้นจะต้องทำให้ผู้รับผลการดำเนินการ ผู้ถูกประเมินตามระบบดำเนินไปอย่างเป็นธรรมและผลนั้นมีความยุติธรรม

5) ผลกระทบ (Impact) คือ ระบบต้องมีผลกระทบทั้งในเชิงบวกหรือได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อบุคคล องค์กรหรือเป้าหมายขององค์กรอย่างไร

จากสาระสำคัญของเกณฑ์การประเมินระบบจะเห็นได้ว่าการประเมินผลระบบจะมีเกณฑ์สำคัญร่วมกัน คือ ความตรง ความเที่ยง ความเป็นไปได้ของการนำไปสู่การปฏิบัติงานจริง ตลอดจนต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาภายหลัง ซึ่งการที่จะเลือกใช้เกณฑ์ประเมินผลเช่นใดขึ้นอยู่กับเหตุผลของผู้ประเมินหรือผู้เกี่ยวข้องกับระบบนั้น ตลอดจนความเหมาะสมสอดคล้องกันกับเป้าหมายการประเมินระบบ ซึ่งต้องพิจารณาจากบริบทของระบบนั้นด้วย

3.7.2 การประเมินผลระบบ

เมื่อกล่าวถึงการประเมินระบบ คำสำคัญก็คือ การประเมิน (evaluation) ที่ สิริชัย กาญจนวาที (2550 : 20) กล่าวว่า การประเมิน คือ การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน และ สุวิมล ตีรกานันท์ (2550 : 77) กล่าวว่า การประเมินเป็นชุด (set) ของการดำเนินการเพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการประเมินซึ่งสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการ คือ สารสนเทศที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับเป้าหมาย ความคาดหวัง ผลที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่ตามมาทั้งนี้ในทำนองเดียวกัน Scriven (1975)

กล่าวว่า เป้าหมายการประเมินอยู่ที่การตัดสินคุณค่าที่ผู้ประเมินจะต้องมีความเชี่ยวชาญ มีหลักการ ตั้งเกณฑ์เหตุผล ซึ่งเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2549 : 152) กล่าวถึง รูปแบบการประเมินระบบแบบ CIPP Model จะเน้นการประเมินตัวแปร 4 ตัว คือ วัตถุประสงค์ การออกแบบ กระบวนการนำไปใช้ และผลที่จะเกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ซึ่งการประเมินแบบนี้ในการประเมินทางการศึกษา คือ การประเมินคุณค่าของวัตถุประสงค์ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การประเมินคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้ ส่วนการออกแบบการประเมินเป็นขั้นตอนเชื่อมโยงจากวิธีการสู่ประเด็นการประเมินที่ สุวิมล ติรกานันท์ (2550 : 77-78) กล่าวว่า การประเมินจะต้องคำนึงถึงเกณฑ์ ดังนี้

- 1) ความตรงภายใน (Internal Validity) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของตัวแปรตามเป็นผลมาจากตัวแปรอิสระที่ทำการศึกษา
- 2) ความตรงภายนอก (External Validity) หมายถึง การที่ผู้ประเมินสามารถสรุปการประเมินไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมพื้นที่เป้าหมาย
- 3) ความเป็นไปได้ในการประเมิน หมายถึง การออกแบบการประเมินต้องคำนึงถึง เวลา สถานการณ์ ทรัพยากรด้านกำลังคน งบประมาณ ที่สำคัญ คือ จะต้องทันเวลาที่จะนำผลการประเมินนั้นไปใช้

นอกจากนี้ผู้ประเมินผลระบบต้องคำนึงถึงส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบการประเมิน ประกอบด้วย 1) ประเด็นปัญหาของการประเมิน 2) การเลือกใช้รูปแบบการประเมิน 3) การกำหนดวิธีการประเมิน ได้แก่ การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง การออกแบบเครื่องมือวัด ตัวชี้วัด การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานของตัวชี้วัดที่แสดงถึงความสำเร็จของระบบที่ต้องการประเมิน การกำหนดแหล่งของข้อมูลและการกำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการประเมินนั้น มีแนวคิดและรูปแบบการประเมินหลายรูปแบบ ในที่นี้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอการประเมินระบบตามแนวคิดขององค์การในระบบเปิด การประเมินระบบ ก็คือ การประเมินองค์การในฐานะองค์การเชิงระบบ ซึ่งจะต้องมีประสิทธิผล โดย สุรัสวดี ราชสกุลชัย (2545 : 366) ได้กล่าวถึง ระบบที่มีประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ระบบได้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง (doing the right thing) หมายถึง ระบบนั้นได้ผลิตสินค้าหรือบริการด้วยคุณภาพและปริมาณตามความต้องการและการบรรลุประสิทธิผล คือ ผลลัพธ์ (Output) ต้องมากกว่าต้นทุนที่ใช้ในรูปแบบของส่วนนำเข้า (Input) และขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process) : ซึ่งคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำในสิ่งที่ถูกต้องและพิจารณาการปฏิบัติงานในลักษณะที่ประหยัดและคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ โดยมีปัจจัยในการประเมินประสิทธิของระบบ 3 ประการ คือ 1) เวลาวัดในรูปของจำนวนชั่วโมง วัน สัปดาห์ เดือน ปีหรือที่ต้องการให้เกิดผลลัพธ์ 2) ความน่าเชื่อถือของการวัดประสิทธิภาพใช้กำหนดความถูกต้องของระบบ ซึ่งต้องมีความผิดพลาดน้อย และ 3) ต้นทุน ซึ่งเป็น

เงินที่ใช้ในองค์ประกอบของการปฏิบัติงานในระบบ ทั้งนี้ในการประเมินระบบ มีปัจจัยสำคัญในการพิจารณา คือ 1) เวลาในแง่ที่ระบบมีการตอบสนองดีขึ้นหรือไม่ มีเวลารอคอยการสูญเสียหรือไม่ 2) ต้นทุน 3) ผลการปฏิบัติงานของระบบที่จับต้องได้ (Hardware) 4) ผลិតภาพ 5) ความถูกต้อง 6) การรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียวหรือความเป็นเอกภาพของระบบ 7) ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับระบบ และ 8) ปฏิภรียาของผู้ใช้และผู้รับบริการหรือลูกค้า

นิรุตตี พงงาม (2546) นำเสนอการประเมินประสิทธิภาพของระบบ ซึ่งในการประเมินหรือทดสอบมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถนำไปสู่การประยุกต์การทดสอบระบบที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งมีประเด็นการทดสอบก่อนที่จะนำระบบใหม่ไปใช้ 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการทำงานตรงความต้องการของผู้ใช้ 2) ด้านหน้าที่ของระบบ 3) ด้านการใช้งานระบบ และ 4) ด้านความปลอดภัยของระบบกรณีทีระบบหรือส่วนที่เกี่ยวข้องสามารถส่งผลกระทบต่อ อาจจะทำให้เกิดความเสียหายผลกระทบต่อชีวิต ทรัพย์สินและจิตใจให้แก่ผู้ใช้ สำหรับกิติมา เจริญหิรัญ (2551) กล่าวถึง การประเมินความเป็นไปได้ของโครงการซึ่งเป็นการ กล่าวถึง การประเมินโครงการที่จะจัดวางระบบใหม่ (new system) เมื่อมีการออกแบบระบบจะถูกนำมาผ่านกระบวนการหาความคุ้มค่าในการจัดทำ การนำใช้งานต่อไปที่เรียกว่า การศึกษาความเป็นไปได้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1. ความเป็นไปได้ด้านการปฏิบัติงานหรือความเป็นไปได้ในการนำระบบไปใช้งาน (Operational Feasibility) ว่าระบบนั้นสามารถทำงานตามต้องการได้ เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง จำนวนบุคลากรเพียงพอทั้งเจ้าหน้าที่และใช้งาน เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนของผู้บริหารและผู้ใช้มีส่วนร่วมในการวางแผน ผลที่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ใช้ ลูกค้า หรือภาพพจน์ของบริษัท ตลอดจนไปจนถึงระยะที่เหมาะสมในการทำโครงการ
2. ความเป็นไปได้ด้านเทคนิค (Technical Feasibility) เทคโนโลยีที่มีอยู่เพียงพอต่อการสร้าง/วางระบบหรือไม่ อุปกรณ์ที่มีอยู่สามารถรองรับการขยายหรือเพิ่มเติมที่ขอได้หรือไม่ จะต้องเพิ่มฮาร์ดแวร์หรือเครือข่ายอย่างไร ทั้งนี้เกี่ยวข้องกับความพร้อมของผู้เชี่ยวชาญและความพร้อมของอุปกรณ์ที่สามารถนำมาใช้ได้เหมาะสมกับงาน ความสามารถที่จะใช้งานได้ต่อไปในอนาคต
3. ความเป็นไปได้ด้านเศรษฐกิจ (Economic Feasibility) สามารถอยู่ในงบประมาณที่กำหนดหรือไม่ ผลประโยชน์ที่คาดหวังจะคุ้มกับการลงทุนหรือไม่ ทั้งนี้เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่าย ทั้งประเภทจ่ายครั้งเดียวและประเภทต้องจ่ายต่อเนื่อง ประโยชน์ที่ได้รับทั้งเชิงรูปธรรมและในเชิงนามธรรม ผลเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นหากไม่จัดทำโครงการนี้ ได้แก่

3.1) ผลประโยชน์เชิงรูปธรรม (Tangible Benefits) สามารถมองเห็นในรูปของสิ่งที่เป็นตัวเงินได้อย่างชัดเจน เช่น จำนวนสินค้าที่ขายได้เพิ่มขึ้น กำไร สิ่งที่ทำให้เกิดการลดค่าใช้จ่าย หรือการเพิ่มรายได้ ทำให้ลดการทำงานล่วงเวลา ช่วยควบคุมสินค้าคงคลัง เพื่อช่วยให้ไม่ต้องลงทุนเก็บสินค้าไว้มากเกินความจำเป็น

3.2) ผลประโยชน์เชิงนามธรรม (Intangible Benefits) ไม่สามารถมองเห็นเป็นตัวเงินได้อย่างชัดเจน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ชื่อเสียงความน่าเชื่อถือของบริษัท ระบบที่ใช้งานได้ง่าย (User-friendly) ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ให้สามารถมีข้อมูลและวิธีการทำงานที่สะดวกขึ้น เว็บไซต์ใหม่ ๆ ที่เสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์กร

การประเมินระบบตามแนวคิดของ Parsons, Caplow และ Katz & Khan (อ้างถึงใน ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529 : 2-3) วัดประสิทธิผลของระบบจากเรื่องต่าง ๆ คือ

1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) วัดจากการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายโดยตรงกับการผลิต 1 หน่วย

2) การรักษาสภาพองค์กร (Organizational Maintenance) ประกอบด้วย 2.1) การปรับตัว (adaptation) 2.2) การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (integration) 2.3) การรักษารูปแบบ (pattern maintenance) 2.4) ความมั่นคง (stability) 2.5) ความเต็มใจ (voluntarism) 2.6) ขวัญ (morale) 2.7) ภาพพจน์ต่อสาธารณะ (public image) และ 2.8) ความพอใจของลูกค้า (customer satisfaction)

นอกจากนั้นในการประเมินผลระบบ ยังสามารถพิจารณาการประเมินองค์การในฐานะระบบเปิด (Open System) ซึ่งมีองค์ประกอบของระบบย่อย ๆ ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ไปสู่การดำเนินการตามกระบวนการระบบที่สัมพันธ์กันตามแนวคิดของ Gibson (1979 : 30, อ้างถึงใน ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529 : 107-108) ได้นำมิติของเวลา (Time Dimension) มาผนวกเข้ากับแบบจำลองการวัดประสิทธิผลของระบบองค์กร โดยแบ่งระยะเวลาเป็นตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ระยะสั้น (short-run) ได้จากการวัดผลผลิต (productivity) ประสิทธิภาพ (efficiency) และความพึงพอใจ (satisfaction) 2) ระยะกลาง (intermediate) ได้จากการใช้ความสามารถในการปรับตัว (adaptiveness) และการพัฒนา (development) เป็นเกณฑ์ในการวัดผลระบบด้วย 3) ระยะยาว (long-run) คือ การอยู่รอด (survival) ขององค์กร

ส่วนแนวคิดสำคัญประการหนึ่งในการประเมินผลระบบองค์กรนั้น Steers (1988 : 5X) ได้เสนอแบบจำลองกระบวนการ (process model) เพื่อประเมินหาความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางกว้างเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์องค์กรในเชิงระบบ มีความครอบคลุมหลายด้าน (multidimensional approach) เน้นกระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร

ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์การและของสภาพแวดล้อม รวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบที่นำไปสู่การยกระดับความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วยมิติสำคัญ 3 มิติ คือ 1) การบรรลุเป้าหมายที่เป็นไปได้สูงสุด (Goal Optimization) 2) การพิจารณาองค์การเชิงระบบ (System Perspective) มุ่งที่จะความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม และ 3) พฤติกรรมของบุคคลในบริบทขององค์การนั้น ๆ ในเป้าหมายที่เหมาะสม (Optimized Goal) เน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว โดยเสนอกลุ่มของตัวแปรสำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การเชิงระบบ จำแนกออก 4 ลักษณะ คือ

1) ลักษณะขององค์การ (organizational characteristics) ประกอบด้วย ตัวแปรด้านโครงสร้าง (structure) และเทคโนโลยี (technology) การปฏิบัติการ (operations) วัสดุ อุปกรณ์ (materials) และความรู้ (knowledge)

2) ลักษณะสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ประกอบด้วย ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีความสลับซับซ้อน ความมั่นคง ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย การใฝ่หาความสำเร็จการให้ความสนใจต่อพนักงาน การมุ่งใช้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคงกับความเสี่ยง การเปิดกว้างกับการปกปิดหรือปกป้อง ซึ่งเป็นเรื่องของบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ

3) ลักษณะของบุคคลในองค์การ (Employee characteristics) ประกอบด้วย ความผูกพันกับองค์การ (attachment) และผลการปฏิบัติงาน (job performance) ความผูกพันกับองค์การเป็นความสามารถในการดึงดูดคนใหม่เข้ามา สามารถรักษาคนไว้และการทำให้เกิดความผูกพัน ส่วนผลการปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจ เป้าหมายและความต้องการ ความสามารถต่าง ๆ และบทบาทที่ชัดเจน

4) ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial policies and practices) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ การจัดหาและใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ผู้นำและการตัดสินใจและการปรับตัวขององค์การหรือการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึง การตรวจสอบการดำเนินการเชิงระบบในการจัดการศึกษาของหน่วยราชการ (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551 : 1-7) โดยใช้แนวคิดรูปแบบความเป็นเหตุเป็นผล (Logic Model) ของระบบการผลิตมาพิจารณาตามมิติการวัดความสำเร็จของหน่วยงานราชการทางศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องจัดและส่งเสริมให้เป็นไปตามภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของโครงสร้าง

หน่วยงานราชการทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนโยบายด้านการศึกษาของชาติ ซึ่งในระบบการศึกษาที่เปรียบเสมือนระบบการผลิตนั้น ทรัพยากรนำเข้า (Input) ได้แก่ ผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา สถานที่ ชุมชน ท้องถิ่น ในรูปแบบของต้นทุนด้านบุคลากร ด้านการดำเนินงาน และด้านการลงทุน ป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต (Process or Operation) ได้แก่ การดำเนินงานของกิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง กิจกรรมสนับสนุน และผลการดำเนินงานเรียกว่า ผลผลิต (Output) คือ ผู้จบการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในระบบงบประมาณ ตรวจสอบได้จากตัวชี้วัดด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา ซึ่งการวัดมิติแห่งความสำเร็จถือเป็นการตรวจสอบและประเมินในมิติต่าง ๆ คือ

1) การวัดประสิทธิผล (Effectiveness) ของหน่วยงานระดับผลลัพธ์เป็นผลที่ได้จากผลผลิตหรือผู้จบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่คาดหวังจากกระบวนการผลิตสามารถวิเคราะห์ ตรวจสอบ ยอมรับ หรือความพึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมต่อเยาวชนที่จบการศึกษาที่เห็นเยาวชนเป็นคนดี สร้างประโยชน์และเป็นที่ยอมรับของสังคม

2) การวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) ของหน่วยงานระดับผลผลิตเป็นความสัมพันธ์ของกระบวนการผลิตและทรัพยากรนำเข้า โดยหน่วยงานราชการทางการศึกษาได้ออกแบบโครงสร้างองค์กร ได้สัมพันธ์อันดีกับกิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง และกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งรองรับกิจกรรมย่อยหรือโครงการในระดับหน่วยงาน

3) การวัดความประหยัด (Economy) หน่วยงานระดับปัจจัยนำเข้าเป็นการตรวจสอบปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้เรียนที่จะถูกปรับเปลี่ยนให้มีพฤติกรรมอันพึงประสงค์โดยจะต้องมีปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันหรือกระทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน ได้แก่ ครู บุคลากรทางการศึกษาที่มีความพร้อมและมีคุณภาพ สถานศึกษาที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอนและชุมชน สถานประกอบการ สังคม เข้ามาร่วมช่วยในการจัดการศึกษาอย่างดีและเหมาะสม

4) การวัดประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่าย (Cost-Effectiveness) ซึ่งวัดลักษณะการเปรียบเทียบกับประสิทธิผลทั้งผลประโยชน์ทางตรงจากการจัดการศึกษา ผลประโยชน์ทางอ้อม และผลประโยชน์ที่ไม่เห็นเป็นตัวตนชัดเจนกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ทั้งค่าใช้จ่ายคงที่ ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายทางอ้อม หรืออาจจะมองใน 3 ลักษณะ คือ ด้านบุคลากร ด้านการดำเนินงาน และด้านการลงทุนที่ต้องเตรียมจัดให้ทั่วถึง เพียงพอที่จะทำให้เกิดคุณภาพ เพื่อประเมินความคุ้มค่าของหน่วยงาน โดยวิเคราะห์ตามหลักการความเพียงพอต่อการจัดการศึกษา (Sufficiency) และความเท่าเทียมเสมอภาค (Equity)

สรุปว่า การประเมินผลระบบมีหลายแนวทางขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ระบบ ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาการประเมินระบบในแง่การบรรลุเป้าหมายขององค์การตามวัตถุประสงค์ บทบาทภารกิจ

หน้าที่องค์การราชการระยะสั้น คือ การประเมินผลผลิต ประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบนั้น

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

4.1.1 งานวิจัยในประเทศ

4.1.1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

พรทิพย์ โภไคยอุดม (2544) ได้ศึกษาการเสริมพลังอำนาจด้วยการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืนในพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลภาคกลาง ชั้น 1 ชั้น 3 และชั้น 5 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคกลาง จำนวน 92 คน ครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชน จำนวน 40 คน และประชาชน จำนวน 135 คน ใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสนทนากลุ่ม และแบบวิเคราะห์เอกสารในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลแบบสอบถามใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และการสนทนากลุ่มใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารจากองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยการวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิจัยพบว่า ระดับชั้นที่สูงขององค์การบริหารส่วนตำบลและระดับความสัมพันธ์ที่สูงของปัจจัยทรัพยากรการบริหารในศูนย์การเรียนรู้ชุมชนกับในองค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีอิทธิพลต่อการเสริมพลังอำนาจแก่ชุมชน ซึ่งปรากฏว่าในพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบล ชั้น 1 ชั้น 3 และชั้น 5 ประชาชนได้รับการเสริมพลังอำนาจให้มีความรู้ และได้รับข้อมูลข่าวสาร ครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและประชาชน มีความเห็นตรงกันว่าสิ่งที่จะช่วยเสริมพลังอำนาจให้แก่ผู้เรียนเพื่อการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน คือ การมีส่วนร่วมในชั้นเรียน และการฝึกอบรม โดยครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชนจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีเทคนิคการสอนที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ด้วย

อดิพร ทองหล่อ (2546 : 202-211) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ และวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ ลักษณะองค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตลอดจนการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้แก่ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 69 คน หัวหน้าภาควิชา/กลุ่มวิชา/หัวหน้างาน จำนวน 155 คน และอาจารย์ประจำ จำนวน 458 คน และกลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้รูปแบบ กลุ่มทดลอง จำนวน 22 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 20 คน

ผลการศึกษาและวิเคราะห์แนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่า มีประเด็นสำคัญได้แก่ (1) สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น ความพร้อมของผู้บริหาร วิธีการในการเสริมสร้างพลังอำนาจ (2) บรรยากาศองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ การบริหารองค์การ ทรัพยากร สภาพแวดล้อมภายนอก (3) วัฒนธรรมองค์การ เช่น กระบวนการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความรู้ ความสามารถ สัมพันธภาพภายในองค์การ (4) กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การคัดเลือก การกำหนดบทบาทหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล (5) พฤติกรรมและลักษณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น ปัจจัยเริ่มต้น ปัจจัยภายในบุคคล ปัจจัยภายนอก (6) สิ่งที่บุคคลควรได้รับจากองค์การที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ เช่น การสนับสนุน การมีส่วนร่วม สัมพันธภาพที่ดี ทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า และยุติธรรม

ผลการศึกษาและวิเคราะห์สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่ามีประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาหลายประการได้แก่ สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจ (การให้ข้อมูลย้อนกลับ) บรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ลักษณะทางพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ และสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ

สำหรับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พบว่า มีหลักการสำคัญดังนี้ (1) เป็นการเสริมพลังอำนาจโดยเริ่มจากตรวจสอบสภาพการทำงานของตนเอง แก้ปัญหา และสร้างความมั่นใจให้ตนเอง (2) ฝึกรอบรม (3) กระบวนการฝึกรอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ และวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ เนื้อหาสาระ ของรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจมี 5 ประการคือ (1) การเตรียมความพร้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจ (2) การส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ (3) การติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่พึงประสงค์ (4) การมีส่วนร่วมในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และ (5) การเสริมสร้างและพัฒนาความก้าวหน้า

ในส่วนของผลการทดลองและการศึกษาผลการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่า คุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเสริมพลังอำนาจ ทั้งในด้านคุณลักษณะที่มีผลต่อองค์การ และคุณลักษณะที่มีผลต่อตนเอง หลังการทดลองในระยะที่ 2 อาจารย์พยาบาลในกลุ่มควบคุมมีการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและมีความพึงพอใจในงาน ตระหนักในคุณค่าแห่งตน รับรู้การมีพลังอำนาจในตนเองสูงกว่าก่อนการทดลอง และสูงกว่ากลุ่มควบคุม

กรภัค จ้ายประยูร (2549 : 94-100, 191-197) ได้วิจัยเรื่องการนำเสนอแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อเสริมพลังอำนาจภาคประชาชนด้านความเป็นประชาธิปไตย โดยมีวัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้เพื่อเสริมพลังอำนาจภาคประชาชนด้านความเป็นประชาธิปไตย และนำเสนอแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อเสริมพลังอำนาจภาคประชาชนด้านความเป็นประชาธิปไตย การดำเนินงานมี 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ ใช้วิธีการวิจัยภาคสนามโดยการสังเกตและสัมภาษณ์ เลือกกรณีศึกษาจำนวน 2 ชุมชน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอแนวทางในการจัดการศึกษาเพื่อเสริมพลังอำนาจภาคประชาชนด้านความเป็นประชาธิปไตย ผู้วิจัยร่างแนวทางการจัดการศึกษาโดยใช้ข้อมูลผลการวิจัยภาคสนามและการสัมภาษณ์กลุ่ม รวมทั้งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแนวทางการจัดการศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้เพื่อเสริมพลังอำนาจภาคประชาชนด้านความเป็นประชาธิปไตย พบว่า

กรณีศึกษาที่ 1 ชุมชนบ้านเข้มแจ้กั้ง (นามสมมติ) จังหวัดอุดรธานี มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อเสริมพลังอำนาจภาคประชาชนด้านความเป็นประชาธิปไตย 5 ขั้นตอน คือ (1) การรับรู้และการสร้างมโนสำนึก (2) การเกิดกลุ่ม การเรียนรู้ แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา (3) การดำเนินการเรียกร้องการมีส่วนร่วม (4) การประเมินผลการดำเนินงาน และ (5) การสร้างความรู้ใหม่โดยใช้ข้อเท็จจริงในชุมชนผนวกกับวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและบูรณาการเข้าสู่ชีวิต สำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ประกอบด้วย (1) การเรียนรู้จากการพูดคุยเสวนา (2) การประชุมและจัดเวทีชาวบ้าน (3) การฝึกอบรมและดูงาน (4) การฝึกปฏิบัติ ฝึกทักษะ (5) การสัมมนาทางวิชาการ (6) การเรียนรู้ผ่านสื่อและเอกสาร (7) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (8) เรียนรู้จากการเก็บข้อมูล (วิจัย) ในชุมชน และ (9) เรียนรู้ผ่านวัฒนธรรมพิธีกรรม

กรณีศึกษาที่ 2 ชุมชนบ้านม้งคั้ง (นามสมมติ) จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีกระบวนการเรียนรู้ 5 ขั้นตอนเช่นเดียวกับกรณีศึกษาที่ 1 แต่แตกต่างกันในรายละเอียดแต่ละขั้นตอนตามสภาพพื้นที่และบริบทที่เกี่ยวข้อง สำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ประกอบด้วย 8 ด้าน (ด้านที่ 1-8) เหมือนกับกรณีศึกษาที่ 1

สำหรับการนำเสนอแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อเสริมพลังอำนาจภาคประชาชน ได้เน้นการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และเชื่อมั่นในศักยภาพของมนุษย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างมโนสำนึกเพื่อแก้ปัญหามวลมนุษย์ เน้นให้ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน การมีส่วนร่วม การพึ่งตนเอง การใช้ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการแก้ปัญหามวลมนุษย์ เนื้อหาสาระการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง ชุมชน ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ของคนกับสรรพสิ่ง ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ระบบการเมืองการปกครอง รัฐธรรมนูญ และกฎหมายต่างๆ โดยกำหนดขึ้นจากความต้องการของชุมชน

เพ็ญพรรณ ขจรศิลป์ (2549 : 280-286) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณะกรรมการกิจการนักศึกษาวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานกิจกรรมนักศึกษาวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ศึกษาและวิเคราะห์สภาพการมีพลังอำนาจในตนเองของคณะกรรมการกิจการนักศึกษา พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณะกรรมการกิจการนักศึกษา และประเมินความสำเร็จในการใช้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ ศึกษาข้อมูลจากวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ปีการศึกษา 2549 จำนวน 29 แห่งทั่วประเทศ และทำการทดลองใช้รูปแบบการเสริมพลังอำนาจ ในวิทยาลัยพยาบาล 1 แห่ง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นคือ

(1) การศึกษาและวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานกิจกรรมนักศึกษา

วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า นโยบาย แนวคิดและหลักการดำเนินงานให้ความสำคัญที่ผลลัพธ์และลักษณะการจัดกิจกรรม ทำให้ขาดการเสริมพลังอำนาจในตนเอง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมนักศึกษา เน้นความสมัครใจของอาจารย์และนักศึกษาในการเข้าร่วมกิจกรรม ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมเป็นปัญหาในด้านการบริหารเวลาของแต่ละบุคคล และขาดการทำวิจัยด้านกิจกรรมนักศึกษา โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรให้นักศึกษามีโอกาสฝึกประสบการณ์การทำกิจกรรมตั้งแต่เริ่มเข้าศึกษา

(2) การศึกษาและวิเคราะห์สภาพการมีพลังอำนาจในตนเองของ

คณะกรรมการกิจการนักศึกษา วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า คณะกรรมการกิจการศึกษามากเป็นเพศหญิง และมีอายุระหว่าง 20 -21 ปี (เนื่องจากจำนวนนักเรียนชายที่สมัครและสอบเข้าเรียนมีน้อยกว่านักเรียนหญิง) ส่วนพลังอำนาจของคณะกรรมการกิจการนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 29.5

(3) การพัฒนาแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณะกรรมการ

กิจการนักศึกษา วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นประกอบด้วย หลักการและเหตุผลของรูปแบบ โครงสร้างเนื้อหาและหน่วยงานผู้รับผิดชอบการใช้รูปแบบ ขั้นตอนการดำเนินการรูปแบบ และการประเมินผลการใช้รูปแบบ ซึ่งพบว่าหลังเข้าร่วมโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วมีค่าคะแนนสูงขึ้น

(4) ประเมินความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณะกรรมการ

กิจการนักศึกษา วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า หลังเข้าร่วมโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณะกรรมการกิจการนักศึกษา มีพลังอำนาจเพิ่มขึ้น และนักศึกษาให้ความร่วมมือด้วยดีในการทำกิจกรรม

4.1.1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

ประวิต เอราวรรณ์ (2539 : 108-112) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม จากครูทั้งหมด 28 คน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า ครูที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มมีสภาพการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านทัศนคติ ด้านความสัมพันธ์ และด้านโครงสร้างและระบบ โดยมีเงื่อนไขที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กร 3 ประการคือ ผู้บริหาร ระบบการสนับสนุนจากภายนอก และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยจะต้องมีกระบวนการปรับปรุงพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ ที่คำนึงถึงควมมีอิสระในการทำงานของครู การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การมีส่วนร่วม บรรยากาศในการทำงาน การทำงานเป็นทีม ข้อมูลย้อนกลับที่มีประโยชน์ การสร้างขวัญกำลังใจ โอกาสการเรียนรู้ การให้เกียรติ และยอมรับความผิดพลาด สำหรับสิ่งจูงใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ประกอบด้วย รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรมและการพัฒนา สถานภาพ ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และเงินเดือน สวัสดิการ โดยยึดหลักการ 3 ประการคือ ให้เกียรติกับทุกคน ให้ข้อมูลสารสนเทศอย่างเปิดเผย และการมีส่วนร่วม

การศึกษาผลของการเสริมพลังอำนาจครู โดยการพัฒนาความสามารถด้านการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนตามแนวคิดความร่วมมือ: การออกแบบด้วยวิธีผสมผสาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสภาพการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เสริมพลังอำนาจให้กับครู โดยการพัฒนาความสามารถด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนตามแนวคิดความร่วมมือ ตลอดจนศึกษาผลของการเสริมพลังอำนาจให้กับครู ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือครูสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 778 คน และเลือกโรงเรียน 4 แห่งมาทำการวิจัยแบบพหุกรณีศึกษา การวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows การวิจัยเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกต สัมภาษณ์ และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ (1) สภาพการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร (2) สภาพการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนหลังการเสริมพลังอำนาจครูในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ในด้านสภาพการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน พบว่า นักเรียนระดับอนุบาลและประถมศึกษามีปัญหาการขาดสมาธิในการเรียนมากที่สุด นักเรียนระดับมัธยมศึกษามีปัญหามากที่สุดในเรื่องระเบียบวินัย โดยครูจะเลือกแก้ปัญหาที่พบในชั้นเรียนก่อนเนื่องจากส่งผลกระทบต่อผู้เรียน มีการปรึกษาหารือกับเพื่อนครู ผู้บริหารและผู้ปกครอง มีการทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาในชั้นเรียน

ในด้านสภาพการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนหลังการเสริมพลังอำนาจ ในโรงเรียน 4 แห่ง พบว่า โรงเรียนสามแห่งมีครูทำวิจัยมากกว่าร้อยละ 50 ผลการวิจัยส่วนใหญ่เป็นแบบไม่เป็นทางการ และทำเป็นรายบุคคล รูปแบบความร่วมมือการทำวิจัยเป็นการร่วมมือระหว่างครูในโรงเรียนเดียวกัน ประเด็นที่ทำวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียนและการเรียนการสอน สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการทำวิจัยปฏิบัติการของครูมี 7 ประเด็น คือ (1) ความสูญเปล่าจากการฝึกอบรม (2) การรับผิดชอบสอนวิชาที่ไม่ตรงกับสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา (3) การไม่มีเวลาและภาระงานรับผิดชอบมาก (4) ความไม่มั่นใจในการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (5) การขาดการติดตาม ให้ข้อเสนอแนะและตรวจผลงานการทำวิจัย (6) การขาดงบประมาณในการทำวิจัย และ (7) การเปลี่ยนแปลงนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด อย่างไรก็ตาม ได้มีแนวทางส่งเสริมครูทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 2 ประเด็นคือ (1) การบรรยายให้ความรู้ประกอบการฝึกปฏิบัติ มีเนื้อหาที่สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริงในชั้นเรียน (2) ให้ความช่วยเหลือ แนะนำและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และติดตามอย่างต่อเนื่อง (เทวี พรหมมินตะ, 2544: 98-102)

สุมาลี ขุนจันดี (2541 : 231-251) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน และใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาดีเด่น จำนวน 89 คน และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวน 76 คน วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ด้วยการสรุปและเขียนความเรียง ส่วนข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์เพื่อหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา พบว่า ในด้านองค์ความรู้ของแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้น จะมีความเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยเน้นการบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะส่วนคนที่ เป็นแบบอย่าง มีวิสัยทัศน์และมีคุณธรรม รวมทั้งมีคุณลักษณะในการบริหารงานที่ยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงาน มอบหมายงานตามความเหมาะสม และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน สำหรับการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจไปประยุกต์ใช้ในองค์กรทางการศึกษา มีความเหมาะสมเนื่องจากสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ที่เน้นการพัฒนาคน การมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ

สำหรับองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) สมรรถนะเชิงการวางแผนและการบริหารแผนอย่างเป็นระบบ มี 12 ตัวแปร (2) ความปราดเปรื่องในเชิงความคิดวิจารณ์ญาณ มี 8 ตัวแปร (3) ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานและการบริหารงาน มี 13 ตัวแปร (4) มนุษยนิยม และการมองผู้อื่นในแง่ดี มี 8 ตัวแปร (5) จริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน (6) ความสามารถในการบริหารคนและ

การบริหารงาน มี 9 ตัวแปร (7) ความรับผิดชอบต่องาน และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง มี 4 ตัวแปร (8) มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้อื่นในสังคม มี 9 ตัวแปร และ (9) ความสามารถในการชี้แนะผู้อื่นและสามารถมองภาพในอนาคตของงาน ได้ถูกต้อง มี 6 ตัวแปร

สมชาย บุญศิริเกสัช (2545 : 83-84) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ครูปฏิบัติการ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 450 คน วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยพื้นฐานของครูสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน มี 4 ด้าน คือ ด้านความมุ่งมั่น ด้านความรู้ ด้านทักษะประสบการณ์ และด้านอำนาจหน้าที่ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยในระดับดี ส่วนกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ประกอบด้วย การทำงานอย่างมีอิสระ การมีส่วนร่วมในการทำงาน การประเมินตนเองและพร้อมรับการตรวจสอบ โดยทุกด้านมีค่าเฉลี่ยในระดับดีเช่นกัน สำหรับพลังอำนาจการทำงานของครูในด้านคุณภาพของผลงาน ความเพียรในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความมีน้ำใจในการทำงาน และความเชี่ยวชาญในการทำงาน อยู่ในระดับดี ปัจจัยพื้นฐาน และกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กับพลังอำนาจการทำงานของครู นอกจากนี้ ยังพบว่าปัจจัยพื้นฐานของครูในด้านทักษะและประสบการณ์อำนาจหน้าที่ ความมุ่งมั่น และความรู้ สามารถอธิบายพลังอำนาจการทำงานได้

ปิยะธิดา วรรณโณปกรณ์ (2546 : 133-139) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มนักวิชาการด้านบริหารการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา และวิจัยและวัดผลการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 80 คน และผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 700 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครู มี 2 มิติ คือ (1) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งสามารถชี้วัดได้จากการบริหารงานของผู้บริหาร มี 7 องค์ประกอบ และ 58 ตัวบ่งชี้ และ (2) ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งชี้วัดได้จากคุณลักษณะของครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 6 องค์ประกอบ และ 44 ตัวบ่งชี้

องค์ประกอบของมิติกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างทีมงาน การสร้างแรงจูงใจ การให้โอกาส และการให้การสนับสนุน ส่วนองค์ประกอบของมิติผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลัง

อำนาจครู ได้แก่ ความผูกพันต่อวิชาชีพครู สถานภาพครู ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกมีคุณค่าในตน ความเชื่อมั่นในตนเอง และความเป็นอิสระ

กาญจนา ทรรพนันท์ (2547 : 115-117) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มสตรีนครินทร์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนในปีการศึกษา 2546 จำนวน 280 คน จาก 30 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของครูอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความมีน้ำใจในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความเพียรในการทำงาน ด้านคุณภาพของผลงาน และด้านความเชี่ยวชาญในการทำงาน สำหรับความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของครู พบว่า ครูมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก โดยมีทั้งด้านความทุ่มเทในการทำงาน ความภักดีและความศรัทธาในองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่า ปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ที่ประกอบไปด้วย คุณภาพของงาน ความพึงพอใจ ความมีน้ำใจ ความเพียร และความเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

จิรวรรณ นาคพัฒน์ (2547 : 130-133) ศึกษาผลของการเสริมพลังอำนาจครูโดยการพัฒนาความสามารถด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมพลังอำนาจการทำงานครูในด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ความสามารถในการคิดสะท้อน ความสามารถในการออกแบบและจัดการเรียนรู้ และเจตคติและความพึงพอใจในอาชีพครู ศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 1 จำนวน 4 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ ชุดฝึกอบรม และแบบสอบถาม แบบวัดความสามารถด้านการคิดสะท้อน แบบประเมินคุณภาพแผนการจัดการเรียนรู้ แบบประเมินพฤติกรรมด้านการจัดการเรียนรู้ และแบบวัดความพึงพอใจในอาชีพครู เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสังเกต สัมภาษณ์ แบบสอบถาม และวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้สถิติเชิงบรรยาย ความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (ANCOVA) ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ (1) ผลการพัฒนาชุดฝึกอบรมครูเพื่อเสริมพลังอำนาจครู โดยการพัฒนาความสามารถด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ (2) ผลการจัดอบรมเพื่อเสริมพลังอำนาจครูโดยการพัฒนาความสามารถด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ มีสาระสำคัญดังนี้

ผลการพัฒนาชุดฝึกอบรมครูเพื่อเสริมพลังอำนาจครูโดยการพัฒนาความสามารถด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ พบว่า มีแผนการจัดการกิจกรรมจำนวน 8 ชุด ได้แก่ (1) เส้นทางแห่งพลัง (2) ตั้งต้นที่หลักสูตร (3) ศูนย์การเรียนรู้ (4) บูรณาการสู่แผน (5) แคนความรู้สู่ยุทธวิธี

(6) มีทักษะการสร้างแผน (7) เล่นตรงสู่ผู้เรียน และ (8) แลกเปลี่ยนมุมมองของครูมืออาชีพ แต่ละแผนใช้เวลาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ประมาณ 3 ชั่วโมง เนื้อหาของชุดฝึกอบรมมี 4 องค์ประกอบคือ (1) การวิเคราะห์ตนเอง (2) ความรู้เรื่องการออกแบบและจัดการเรียนรู้ (3) การฝึกทักษะการออกแบบการเรียนรู้ และ (4) การพัฒนาเจตคติเกี่ยวกับอาชีพครู

ผลการจัดอบรมเพื่อเสริมพลังอำนาจครูโดยการพัฒนาความสามารถด้านการออกแบบและจัดการเรียนรู้ พบว่า ในชุดที่ 1 ผู้เข้าอบรมมีความสับสนกับกิจกรรมแต่ละขั้นตอน ไม่เข้าใจประเด็นคำถามจึงไม่สามารถวิเคราะห์ตนเองได้ ชุดที่ 2 ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้นและพอใจในการทำกิจกรรม ชุดที่ 3 ผู้เข้าอบรมสามารถวิเคราะห์หน่วยการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมาตรฐานและผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ชุดที่ 4 ผู้เข้าอบรมมีความตั้งใจปฏิบัติทั้งกิจกรรมกลุ่มและเดี่ยว ชุดที่ 5 ผู้เข้าอบรมสามารถสร้างแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับลักษณะผู้เรียน ชุดที่ 6 ผู้เข้าอบรมมีความตั้งใจและพึงพอใจในผลงานของตนเอง ชุดที่ 7 ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจในความรู้ที่ได้รับ และชุดที่ 8 ผู้เข้าอบรมมีความกระตือรือร้นในการร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็น

ผลการสำรวจความพึงพอใจในการจัดอบรม พบว่า ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่พึงพอใจในความรู้ เนื้อหาและการจัดกิจกรรม โดยเสนอให้เพิ่มประเด็นการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่จำแนกตามธรรมชาติของแต่ละวิชา และเพิ่มเวลาสำหรับชุดที่เน้นการฝึกทักษะการสร้างแผนให้มากขึ้น

สำหรับผลการศึกษาล้างอำนาจการทำงานครู พบว่า หลังการทดลองครูในกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยด้านพลังอำนาจด้านความสามารถในการออกแบบแผนการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มควบคุม แต่ไม่มีความแตกต่างกันของคะแนนในด้านการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ความสามารถในการคิดสะท้อน ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และความพึงพอใจในอาชีพครูของทั้งสองกลุ่ม

ประวิต เอรารวรรณ์ (2548 : 248-252) ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้วยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัย พบว่า ในด้านการศึกษาริบทและกระบวนการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียน มีการศึกษาสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของโรงเรียนใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ทีมงาน และโรงเรียน ซึ่งศึกษา 6 ด้าน คือ (1) ด้านโครงสร้างการบริหาร (2) ด้านระบบการทำงานในโรงเรียน (3) ด้านความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน (4) ด้านบรรยากาศในโรงเรียน (5) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ (6) ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน

พลังอำนาจในการทำงานของครู ทั้ง 3 ระดับ สรุปได้ดังนี้

(1) ระดับบุคคล พลังอำนาจในระดับสูง ได้แก่ การมีอำนาจและการตัดสินใจ อิสระในการทำงาน รับผิดชอบในงาน ได้รับความสามารถของตน รู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความภูมิใจในตนเอง และมีภาวะผู้นำในงาน พลังอำนาจในระดับปานกลาง ได้แก่ การปรับปรุงพัฒนา งานต่อเนื่อง มอบบทบาทหน้าที่ สร้างความเป็นผู้นำให้ครู โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ เกิดความรู้และทักษะใหม่ๆ มุ่งมั่นในการทำงาน ให้เกียรติและยกย่องยอมรับ ส่วนพลังอำนาจในระดับต่ำ ได้แก่ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ สวัสดิการที่จำเป็น การได้รับรางวัลและการชมเชย ความรู้สึกมั่นคงในชีวิต การได้รับความไว้วางใจ และความมั่นใจในการสอน

(2) ระดับทีมงาน พลังอำนาจในระดับสูง ได้แก่ มีการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน เคารพต่อการตัดสินใจของทีมงาน และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ พลังอำนาจในระดับปานกลาง ได้แก่ ทีมทำงานมีประสิทธิภาพ และแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในทีมงานและระหว่างทีมงาน ส่วนพลังอำนาจในระดับต่ำ ได้แก่ ระบบการทำงานของทีม ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดนวัตกรรมในการทำงาน ฝึกอบรมและพัฒนาทีมงาน และทีมงานมีความเชี่ยวชาญ

(3) ระดับโรงเรียน พลังอำนาจในระดับสูง ได้แก่ โครงสร้างแบบเปิด โครงสร้างบริหารยืดหยุ่น ให้สิทธิอย่างเสมอภาค และให้โอกาสอย่างเท่าเทียม พลังอำนาจในระดับปานกลาง ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการบริหาร ผลลัพธ์มีมาตรฐาน มีระบบและช่องทางการติดต่อสื่อสาร สื่อสารแบบเปิด มีบรรยากาศประชาธิปไตย และการสนับสนุนทรัพยากร ส่วนพลังอำนาจในระดับต่ำ ได้แก่ การยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน มาตรฐานการทำงาน การวางระบบการทำงาน การปฏิบัติงานที่คล่องตัว สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และการยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

สำหรับโปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย องค์ประกอบ วิธีดำเนินการ และกระบวนการแทรกเสริม ส่วนผลจากการใช้โปรแกรมในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า ประเด็นที่อยู่ในระดับพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของทีม (2) โครงสร้างองค์กร (3) การประเมินปัญหาในโรงเรียน (4) บทบาทของบุคคลจากภายนอก (5) การเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น และ (6) การบริหารจัดการโปรแกรมเสริมสร้างพลังอำนาจครู ส่วนประเด็นที่พึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมของครู (2) การสนับสนุนทรัพยากรจากโรงเรียน และ (3) การรู้จักตั้งคำถาม “ทำไม” ในการทำงาน

ส่วนตัวบ่งชี้ผลลัพธ์พลังอำนาจครู พบว่า ในระดับบุคคล มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ (1) ความรู้และทักษะใหม่ๆ (2) ภาวะผู้นำในการเรียนการสอน (3) ความรับผิดชอบในการสอน (4) ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (5) การได้รับความสามารถตนเอง (6) ความมั่นใจในการสอน (7)

การปรับปรุงพัฒนาการสอนอย่างต่อเนื่อง และ (8) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน สำหรับในระดับ ทีมงาน มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ (1) การทำงานเป็นทีม (2) ทีมทำงานมีประสิทธิภาพ (3) ความร่วมมือของ ครูในกลุ่มสาระ (4) ความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน (5) เกิดนวัตกรรมการสอนของกลุ่มสาระ การเรียนรู้ และ (6) ความเชี่ยวชาญในการสอนของครู ซึ่งในระดับโรงเรียน มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ (1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของครู (2) ยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน (3) บรรยากาศ ประชาธิปไตย (4) ความคล่องตัวในการปฏิบัติตามระบบ (5) ความพึงพอใจในระบบและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และ (6) การสื่อสารแบบเปิด

สถาพร บุตรไสย (2549 : 84- 88) ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 1 และเขต 2 ในปีการศึกษา 2548 จำนวน 28 โรงเรียน จำนวน 430 คน ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในด้านการสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างทีมงาน การส่งเสริมความร่วมมือและ สร้างบรรยากาศให้แก่ครูในระดับมาก ทั้งนี้กลุ่มครูรับรู้ว่าคุณเองมีพลังอำนาจซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล โดยกลุ่มครูที่มีการศึกษาระดับที่สูงกว่ารับรู้ว่าคุณเองมีพลังอำนาจสูงกว่ากลุ่ม ครูที่มีการศึกษาต่ำกว่า และผู้บริหารมีพลังอำนาจสูงกว่าครูผู้สอน

ศุภัญญา ชาวสกุล (2549 : 62-69, 111) ศึกษาความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 2 ใช้แบบสอบถามกับกลุ่มครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 2 จำนวน 455 คน ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้สอนมีความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครูในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการให้เกียรติ มากที่สุด ส่วนด้านที่มีความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับมาก ได้แก่ ด้านการให้ความ รับผิดชอบ ด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ด้านมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ ด้านการให้ความรู้ และสารสนเทศ ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้านการให้การยกย่องยอมรับ ด้านการให้ความ ไว้วางใจ และด้านการยอมรับข้อผิดพลาด นอกจากนี้ ครูผู้สอนมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความ ต้องการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพิ่มเติมในด้านการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณ การให้ความเสมอภาคและเป็นธรรม การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ครูมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน และมีการนิเทศจากผู้บริหารและหน่วยงานต้นสังกัดด้วย

พิชญา หิรัญกาญจน์ (2549 : 193-201) ศึกษาเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร จำนวน 275 คน

ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านต่างๆ ของอาจารย์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน โดยอาจารย์ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ลักษณะงาน เงื่อนไขในการเข้าปฏิบัติงาน เงื่อนไขการเข้าปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการทำงาน และคณะที่สังกัด จะมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน สำหรับอาจารย์ที่มีเงินเดือนแตกต่างกันจะมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแตกต่างกัน แต่ในด้านความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของอาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานด้วย

ศุภางค์ วงษ์แจ้ง (2551 : 49-56) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู วิทยาลัยเทคนิคนครนายก จังหวัดนครนายก เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในวิทยาลัยเทคนิคนครนายกทั้งหมด จำนวน 114 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการทำงาน บุคลิกภาพ ลักษณะทางกายภาพในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหาร สัมพันธภาพระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงาน และสัมพันธภาพระหว่างครูกับสมาชิกในครอบครัว ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ครูที่มีอายุมาก มีระยะเวลาในการทำงานมาก มีบุคลิกภาพแบบเอ มีลักษณะทางกายภาพในการทำงานดี มีสัมพันธภาพกับผู้บริหารดี มีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานดี และมีสัมพันธภาพกับสมาชิกในครอบครัวดี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดี สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย สัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหาร บุคลิกภาพ ประสิทธิภาพการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างครูกับสมาชิกในครอบครัว และสัมพันธภาพระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ครูที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหาร ครูที่มีบุคลิกภาพแบบเอ ครูที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมาก ครูที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในครอบครัว และครูที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดี

คณิต เขียววิชัย (2551 : 70-71, 138-141) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ โดยใช้แบบสำรวจสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจและแบบประเมินคุณลักษณะของคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จำนวน 57 คน แยกเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเดิม

จำนวน 16 คน และมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 41 คน ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยสร้างและปัจจัยเสริมของการเสริมสร้างพลังอำนาจ จำนวน 10 ข้อ แยกเป็น ปัจจัยสร้าง 7 ข้อ ประกอบด้วย (1) มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรืออุดมการณ์ร่วมกัน (2) ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากร (3) องค์การต้องสนับสนุนการตัดสินใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ยอมรับความผิดพลาด สัมหลวม และให้โอกาสแก้ตัว (4) ผู้บริหารต้องมีความมั่นคงในชีวิต และเชื่อมั่นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคคลอื่นจะช่วยส่งเสริมให้ตนเองมีพลังอำนาจด้วย (5) มีการติดต่อสื่อสารการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทั้งภายในงานและระหว่างงาน (6) มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ดี และเพียงพอ (7) รูปแบบการบริหารงานของหัวหน้าต้องช่วยส่งเสริมลูกน้องทำดี ปัจจัยเสริม ประกอบด้วย (1) บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (2) โครงสร้างของการบริหารงานต้องช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน (3) การให้รางวัลตอบแทนความดีต้องเป็นธรรม และส่งเสริมคนทำดี สำหรับผลการประเมินคุณลักษณะของคณบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่าคุณลักษณะทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และจากผลการทดสอบความแตกต่างการสำรวจสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจของคณบดีกับคุณลักษณะคณบดีที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่าคุณลักษณะของคณบดี มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของผลการสำรวจสภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจ 9 ด้าน ประกอบด้วย (1) ความยึดมั่นผูกพันองค์กร (2) พัฒนาตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญได้ (3) มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน (4) สอน แนะนำ เป็นแบบอย่างได้ (5) มีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน (6) มีการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่รู้สึกอิสระในการทำงาน (7) สายการบังคับบัญชาเป็นแบบแนวราบ (8) มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ (9) สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นแบบแลกเปลี่ยนตอบแทนกัน

อาภาพร สิงหาราช (2552 : 190-198) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูด้วยแนวคิดนีโอฮิวแมนนิสเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูด้วยแนวคิดนีโอฮิวแมนนิสเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ศึกษาผลการใช้รูปแบบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบ ใช้วิธีการวิจัยแบบวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ (1) การพัฒนารูปแบบ (2) การใช้รูปแบบ และ (3) การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน (ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน) ใช้โปรแกรม SPSS for Windows version 11 และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นดังนี้

(1) การพัฒนารูปแบบ พบว่า ครูมีต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานด้านเนื้อหาความรู้ ด้านทักษะและประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ในระดับมาก และ

ส่วนใหญ่ต้องการเข้ารับการอบรมเพื่อนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาการเรียนการสอน นอกจากนี้ผลการสร้างรูปแบบยังเป็นการเสริมสร้างให้ครูมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานด้วยการพัฒนาตนเองทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและสามารถควบคุมการทำงานด้วยตนเอง

(2) การใช้รูปแบบ พบว่า ครูมีความพึงพอใจเกี่ยวกับรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในระดับมาก

(3) การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบ พบว่า กลุ่มทดลองมีความเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมทั้งในภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบไปใช้ให้เกิดความสำเร็จได้แก่ กลุ่มผู้เรียน วิทยากร กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในการจัดอบรม ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะที่พบได้แก่ การใช้สื่อการเรียนรู้ ซึ่งบางชนิดมีความทันสมัยมากผู้เข้าอบรมต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการอบรม

สุครัตน์ วัฒนพุกษา และ สุครัตน์ สารสว่าง (2552 : 62-67) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในปีการศึกษา 2550 โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนจำนวน 768 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้เกี่ยวกับพลังอำนาจและการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชนในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาตามปัจจัยพื้นฐานของครู ในด้านเพศ อายุและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีผลทำให้ผู้บริหารและครูมีพลังอำนาจที่แตกต่างกัน ส่วนด้านวุฒิการศึกษาและตำแหน่งไม่ส่งผลให้ผู้บริหารและครูมีพลังอำนาจแตกต่างกัน เมื่อแยกตามปัจจัยโรงเรียน พบว่า ที่ตั้งของโรงเรียนมีผลทำให้เกิดความแตกต่างของพลังอำนาจ ส่วนขนาดของโรงเรียนไม่ส่งผลให้พลังอำนาจของครูแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า การพัฒนาทักษะในการทำงานให้แก่ผู้บริหารและครูรวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียนและโรงเรียนที่เป็นเครือข่าย สามารถที่จะพยากรณ์พลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชนในอนาคตได้

ยงคัยุทธ รุ่งแจ้ง (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2552 จำนวน 291 คน ผลการศึกษาพบว่า สภาพการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยในด้านหลักการเสริมสร้างบุคลากรมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่เป็นพลังอำนาจในการทำงาน ครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจมากที่สุด คือ ได้รับการเสริมสร้างให้มี

คุณธรรม จริยธรรมในตนเองและการทำงาน ส่วนด้านหลักการเสริมสร้างให้บุคลากรได้แสดงออก ในความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่เป็นพลังอำนาจในการทำงาน ครูได้รับการเสริมสร้างพลัง อำนาจมากที่สุด คือ ได้รับการเสริมสร้างให้มีความพยายามและตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ สำหรับ ความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดย ในด้านหลักการเสริมสร้างบุคลากรมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่เป็นพลังอำนาจในการ ทำงาน ครูมีความต้องการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจมากที่สุด คือ ได้รับการเสริมสร้างให้ ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและเที่ยงตรง ส่วนด้านหลักการเสริมสร้างให้บุคลากรได้แสดงออก ในความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่เป็นพลังอำนาจในการทำงาน ครูมีความต้องการได้รับการ เสริมสร้างพลังอำนาจมากที่สุด คือ การได้รับการเสริมสร้างให้แสดงออกถึงความรัก ความสามัคคี ต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553: 208-218, 281-290) ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้าง พลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการครูใน สถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 60 คน แยกเป็น ผู้บริหาร จำนวน 12 คน และผู้ปฏิบัติการ จำนวน 48 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นสภาพปัจจุบันของการ เสริมสร้างพลังอำนาจครู และใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการครูในสถานศึกษาที่ ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากทุกเขตตรวจราชการ จำนวน 108 คน เพื่อ ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ และแบบสอบถามกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน เพื่อ ประเมินและตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเสริมสร้างพลัง อำนาจครูในสถานศึกษาที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 7 ด้าน ประกอบด้วย (1) ด้านการสนับสนุนครูให้ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (2) ด้านการให้โอกาสครูพัฒนาความรู้ ทักษะ ตนเอง ความสามารถในการปฏิบัติงาน (3) ด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจวางแผนการดำเนินงานของ โรงเรียน (4) ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครู (5) ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (6) ด้านการสร้างภาวะความเป็นผู้นำให้กับครู และ (7) ด้านการให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพตาม ความเหมาะสม สำหรับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครู มี 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบ มี 5 ส่วนคือ สภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ส่วน คือ การเตรียมความพร้อม การดำเนินการตามรูปแบบ การประเมินผล และการรายงานผล และส่วน ที่ 4 เงื่อนไขของรูปแบบ มี 2 ส่วน คือ ปัจจัยที่ส่งผล และแหล่งที่มาของปัจจัยที่ส่งผล

4.1.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ

วิลาวรรณ เพ็ชรรัตน์ (2546 : 76-81) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 162 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในภาพรวมมีการใช้พลังอำนาจในการบริหารงานในระดับมาก และด้านที่ใช้มากที่สุดคือ การให้รางวัล ส่วนครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีการสร้างแรงจูงใจมากที่สุดคือ ด้านความต้องการสัมพันธ์ นอกจากนี้ ยังพบว่า บุคลิกภาพที่แตกต่างกันของผู้บริหารไม่ส่งผลต่อความแตกต่างในการใช้พลังอำนาจบริหารงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เนื่องจากผู้บริหารบริหารงาน โดยเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการมีส่วนร่วมของครูในกิจกรรมของโรงเรียน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างพลังอำนาจการบริหารงานของผู้บริหารและแรงจูงใจ พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างสูง เนื่องจากพลังอำนาจการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานสูง

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกมีคุณค่าต่อตนเองกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยวิทยา ยี่สารพัฒน์ (2549 : 57-58, 62-69) ที่ศึกษาในกลุ่มของผู้บริหารและครูผู้สอนจำนวน 473 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีความรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองอยู่ในระดับสูง โดยเชื่อว่าตนเองมีความสำคัญ มีความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มองตนเองในด้านบวก และภาคภูมิใจในตนเอง ในส่วนของระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพผู้บริหาร ในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ครูผู้สอนมีโอกาสดำเนินการศึกษายกย่องในการปฏิบัติงานเต็มที่ มีส่วนร่วมในการอภิปรายปัญหาในการจัดการเรียนการสอนกับเพื่อนร่วมงานในโรงเรียน และครูผู้สอนได้รับการส่งเสริมในการขอกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้นเมื่อมีคุณสมบัติพร้อม อยู่ในระดับสูงในลำดับที่ 1-3 สำหรับด้านการส่งเสริมให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับสูงเช่นกัน โดย 3 ลำดับแรก คือ ครูได้รับการส่งเสริมให้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงกฎหมายและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ครูผู้สอนได้รับการอบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน และครูผู้สอนได้เข้าร่วมในการประชุมทางวิชาการในโรงเรียน ในด้านการเข้าถึงการยกย่องชมเชย 3 อยู่ในระดับสูง ซึ่ง 3 ลำดับแรก คือ ครูผู้สอนได้รับการมอบหมายให้เข้าร่วมโครงการที่สำคัญๆ ของโรงเรียน ครูผู้สอนได้แสดงออกถึงความมีไมตรีจิตต่อกันและกัน และครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อโรงเรียน ในด้านการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรอยู่ในระดับสูงเช่นกัน โดยใน 3

ลำดับแรก คือ อาคารสถานที่ได้รับความเอาใจใส่ในการจัดเพื่อความสะดวกต่อการเรียนการสอน ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการพิจารณาจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอน ครูผู้สอนทราบถึงวิธีการใช้และบำรุงรักษาวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการวางแผน จัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ด้านการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร อยู่ในระดับสูง 3 ลำดับแรก คือ ครูผู้สอนได้รับทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับการอบรม สัมมนา หรือการประชุมทางวิชาการเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และรับทราบ ขอบเขตภาระงานของตนเอง ส่วนด้านการเข้าถึงการช่วยเหลือสนับสนุน อยู่ในระดับสูง 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงออกถึงความพอใจอยู่เสมอหากครูผู้สอนปฏิบัติงานได้ดี ครูผู้สอนได้รับการกระตุ้นสนับสนุนให้ได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดการเรียนการสอน และเมื่อครูผู้สอนปฏิบัติงานไม่ถูกต้องจะได้รับคำแนะนำการปฏิบัติที่ถูกต้องจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในโรงเรียน

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548 : 148-157) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้ง องค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารคุณภาพทั้งองค์การจากหน่วยงานต่างๆ ทั้ง ภาครัฐและเอกชน จำนวน 17 คน สำหรับการตรวจสอบรูปแบบใช้แบบสอบถามและแบบ สัมภาษณ์กับกลุ่มผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 281 คน วิเคราะห์ ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และคำนวณค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมฐาน ค่าพิสัยควอไทล์ ค่าเฉลี่ย และค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ

(1) ด้านการนำองค์การและการวางแผนกลยุทธ์ มีสาระสำคัญ 45 ข้อ จัดเป็น กลุ่มภารกิจของโรงเรียน ได้แก่ มินโยบายคุณภาพ การนำองค์การ วางแผนกลยุทธ์ การเขียนแผน กลยุทธ์ พันธกิจ การปฏิบัติงานบริหารวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคลากร และบริหาร ทั่วไป

(2) ด้านระบบและกระบวนการ มีสาระสำคัญ 25 ข้อ จัดเป็นกลุ่มภารกิจ ของโรงเรียน ได้แก่ กระบวนการที่สร้างคุณค่าของผู้เรียน กระบวนการสนับสนุน คุณภาพ เครื่องมือ มาตรฐานการศึกษา และการตรวจสอบมาตรฐาน

(3) ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน มีสาระสำคัญ 12 ข้อ จัดเป็นกลุ่ม ภารกิจของโรงเรียน ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และทีมงานคุณภาพ

(4) ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการเรียนรู้ มีสาระสำคัญ 14 ข้อ จัดเป็นกลุ่มภารกิจของโรงเรียน ได้แก่ การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดการเรียนรู้

(5) ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง มีสาระสำคัญ 14 ข้อ จัดเป็นกลุ่มภารกิจของโรงเรียน ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง ด้านการบริหารจัดการ และด้านการจัดการเรียนการสอน

(6) ด้านผลลัพธ์ขององค์กร มีสาระสำคัญ 23 ข้อ จัดเป็นกลุ่มภารกิจของโรงเรียน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านการบริการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร และผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม

สมกิจ อัจจุพา (2549 : 58-69, 112-115) ได้ศึกษาความต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารงานโรงเรียนนิติบุคคลตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 136 คน และครูผู้สอน จำนวน 544 คน จากโรงเรียนทุกขนาด ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป อยู่ในระดับมาก โดยในส่วนของผู้บริหาร ต้องการการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการบริหารงบประมาณมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป สำหรับครูผู้สอนมีความต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการบริหารงบประมาณ มากที่สุด เช่นเดียวกับผู้บริหาร รองลงมา คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการบริหารงานบุคคล ในส่วนความต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน พบว่า มีความต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ในด้านประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าครูผู้สอนจะมีประสพการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน แต่ครูทุกคนก็มีความต้องการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเช่นเดียวกัน สำหรับความต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความต้องการในการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งด้านที่เหมือนกันและต่างกันตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา

สกุรัตน์ กุมาทมาศ (2550 : 106-109) ได้วิจัยบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูตามแนวปฏิรูปการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนที่เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในช่วงปี พ.ศ. 2548-2549 จำนวน 3,500 คน จาก 51 จังหวัด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทางการศึกษา ตามลำดับ

อรุณณารีย์ อมรศรีชัยกุล (2553 : ออนไลน์) ศึกษาการพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเทศบาลพิรามอุทิศ โดยวิธีการเสริมพลังอำนาจแบบพีรามิดอำนาจ (Power pyramid) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง และศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการมีส่วนร่วมในงานวิชาการของโรงเรียนเทศบาลพิรามอุทิศ โดยวิธีการเสริมพลังอำนาจแบบพีรามิดอำนาจ (Power pyramid) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนเทศบาลพิรามอุทิศ รวม 317 คน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท จำนวน 35 คน ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลการหาค่า IOC (IOC : Index of item objective congruence) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการศึกษาวิจัย พบว่า การสร้างแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเทศบาลพิรามอุทิศ โดยวิธีการเสริมพลังอำนาจแบบพีรามิดอำนาจ (Power pyramid) ของเทรซี่ 10 ขั้นตอน มีค่าความสอดคล้องของแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการทั้ง 10 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Clearly define Responsibilities)

(2) การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ (Delegate authority) (3) การกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Set standard of excellence) (4) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) (5) การให้ความรู้และสารสนเทศ (Provide knowledge and information) (6) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Give feedback) (7) ให้การยกย่องหรือยอมรับ (Recognition) (8) การให้ความไว้วางใจ (Trust) (9) การยอมรับข้อผิดพลาด (Permission to fail) (10) การให้ความเคารพ (Respect)

ในการศึกษาความเหมาะสมของแนวทาง มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดคือ ขั้นตอน ที่ (1), (4), (6), (8) – (10) สำหรับขั้นตอนที่ (2), (3), (5) และ (7) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนในการศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทาง มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดคือ ขั้นตอนที่ (1) - (4) สำหรับขั้นตอนที่ (5) – (10) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาการพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเทศบาลพิรามอุทิศ โดยวิธีการเสริมพลังอำนาจแบบพีรามิดอำนาจ (Power pyramid) โดยอรุณณารีย์ อมรศรีชัยกุล (2553 : ออนไลน์) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง และศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการมีส่วนร่วมในงานวิชาการของโรงเรียนเทศบาลพิรามอุทิศ โดยวิธีการเสริมพลังอำนาจแบบพีรามิดอำนาจ (Power pyramid) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา ของโรงเรียนเทศบาลพิรามอุทิศ รวม 317 คน ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท จำนวน 35 คน ใช้

แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลการหาค่า IOC (IOC : Index of item objective congruence) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ผลการศึกษาวิจัย พบว่า การสร้างแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนเทศบาลพิราโมติศ โดยวิธีการเสริมพลังอำนาจแบบปิรามิดอำนาจ (Power pyramid) ของเทรซี่ 10 ขั้นตอน มีค่าความสอดคล้องของแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ ทั้ง 10 ขั้นตอน สำหรับความเหมาะสมของการเสริมสร้างพลังอำนาจแบบปิรามิดอำนาจ (Power pyramid) ของ เทรซี่ 10 ขั้นตอน ในภาพรวมมีค่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ดังนี้ (1) การให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Clearly define Responsibilities) (2) การมอบหมายอำนาจ หน้าที่ (Delegate authority) (3) การกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Set standard of excellence) (4) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) (5) การให้ความรู้ และสารสนเทศ (Provide knowledge and information) (6) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Give feedback) (7) การให้การยกย่องหรือยอมรับ (Recognition) (8) การให้ความไว้วางใจ (Trust) (9) การยอมรับข้อผิดพลาด (Permission to fail) (10) การให้ความเคารพ (Respect)

4.1.2 งานวิจัยต่างประเทศ

4.1.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

เฟรส และซอเรนสัน (Fraser; & Sorenson. 1992: 39-41 อ้างถึงใน ประวิต เอรารวรรณ์, 2548: 66) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจของครูในโรงเรียน ที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งพัฒนารูปแบบมาจากแนวคิดของเฮดแมน และ โอลแฮม และ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ของครูคือ การได้รับข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนครูและศึกษานิเทศก์ การมีอิสระในการทำงานช่วยให้ ครูสามารถสร้างสรรค์การทำงานได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ครูมีความต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน และนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างการมีอิสระทางวิชาการและการตัดสินใจ ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร และความพึงพอใจ ในงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น พบว่า มีความสัมพันธ์ ระหว่างกันสูงมาก โดยครูและผู้บริหารที่มีอิสระในการทำงานและการตัดสินใจสูง จะมีความยึด มั่นผูกพันกับองค์กรสูง (Reyes, 1989: 67-68)

ในระหว่างปี ค.ศ. 1980-1991 ซึ่งเป็นทศวรรษของการเสริมสร้างพลังอำนาจ การศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ไรซ์ และชไนเดอร์ (Rice & Schneider, 1994: 43-54) ได้ศึกษา การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า ครูที่มีส่วนร่วมตัดสินใจในการ

บริหารงานในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ครูที่แสดงออกถึงความต้องการในการปฏิบัติงานมากขึ้นส่งผลต่อการมีส่วนร่วมตัดสินใจในมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ ครูได้รับรู้ผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นเช่นเดียวกัน

จากการศึกษาเกี่ยวกับพลังอำนาจการทำงานของครูในด้านต่างๆ ของ ซอร์ท และไรน์ฮาร์ท (Short & Rinehart, 1992: 954 อ้างถึงใน สมชาย บุญศิริเกสซ์, 2545 : 60) พบว่ามีปัจจัย 6 ด้านที่ส่งเสริมให้ครูมีพลังอำนาจการทำงานในระดับสูง ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (3) สถานภาพ (4) สมรรถภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ (5) ความเป็นอิสระในการทำงาน และ (6) ผลกระทบที่ครูมีต่อสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของคลีเกอร์และโลดแมน (Klecker & Loadman, 1998a: 4-10 อ้างถึงใน สมชาย บุญศิริเกสซ์, 2545: 61) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพลังอำนาจการทำงานของครูกับคุณสมบัติของครูในด้านต่างๆ พบว่า ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของครูโดยตรง ครูรับรู้ความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ ครูได้รับการยอมรับและศรัทธา ครูมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้นักเรียนประสบความสำเร็จ และครูมีอิสระในการตัดสินใจและควบคุมการทำงานของตนเอง นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับการสอนของครูจะส่งผลต่อ สถานภาพ ผลกระทบ และความเป็นอิสระในการทำงานของครู เช่น ครูในระดับประถมศึกษาจะมีความเป็นอิสระในการทำงานมากกว่าครูมัธยมศึกษา เป็นต้น

ในการศึกษารูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรของสก๊อตและเจฟเฟ้ (Scott & Jaffe, 1991: 20-30 อ้างถึงใน คณิต เขียววิชัย, 2551: 30-31) พบว่า มีองค์ประกอบของวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ส่วน ได้แก่

1. การให้แรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน มี 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้องเป็นธรรม (Validation) ให้สารสนเทศ (Information) และให้มีส่วนร่วม (Participation)
2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร โดยผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะต้องเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ในการทำงาน ต้องให้โอกาสและอิสระในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการควบคุมและตัดสินใจในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยตนเอง ตลอดจนได้รับรางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสม
3. สร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้สามารถเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจร่วมกัน

4. การสร้างบรรยากาศในองค์กร มีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน การมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ได้รับความรู้ และทักษะใหม่ที่ส่งเสริมประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น

5. การสร้างทีมงาน มีการวางระบบงานที่เอื้อต่อการประสานงาน การสร้างเครือข่าย การให้แรงจูงใจ สนับสนุนงบประมาณตามความเหมาะสม โดยผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน มีอำนาจหน้าที่และอิสระในการตัดสินใจ

4.1.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู

จากการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจแบบมีส่วนร่วม

ในโรงเรียนประถมศึกษา ของ ชอร์ต เกียร์ และเมลวิน (Short; Greer; & Melvin, 1994: 39-48 อ้างถึงใน ประวิต เอราวรรณ์, 2548: 67) ซึ่งศึกษาในโรงเรียน 9 แห่ง โดยโรงเรียนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านต่างๆ ทั้งความเป็นอิสระในการตัดสินใจด้านงบประมาณ ค่าจ้างและหลักสูตร การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบทบาทของครูในการจัดการเรียนการสอนเพื่อเสริมพลังอำนาจให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของครู ผลการศึกษาพบว่า มีโรงเรียน 6 แห่ง ที่เข้าใจการเสริมสร้างพลังอำนาจ และมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบการบริหารงานรวมทั้งวัฒนธรรมในการทำงานอย่างชัดเจน เช่น มีการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จัดโครงสร้างแบบเปิดโดยให้ครูมีส่วนร่วม มีการสื่อสารที่เป็นระบบมากขึ้น และให้ความไว้วางใจโดยลดการควบคุมการปฏิบัติงานลง ส่วนอีก 3 แห่ง ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเพื่อพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 183 เขต

ผู้ให้ข้อมูล รวม จำนวน 732 คน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 คน จำแนกการให้ข้อมูลตามการบริหาร 5 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มผู้อำนวยการ จำนวน 37 คน 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 37 คน 3) กลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 37 คน 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา จำนวน 36 คน และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา จำนวน 36 คน

2. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 คน จำแนกการให้ข้อมูลตามการบริหาร 5 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มผู้อำนวยการ จำนวน 37 คน 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 37 คน 3) กลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 37 คน 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา จำนวน 36 คน และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา จำนวน 36 คน

3. ผู้อำนวยการกลุ่มงาน ครอบคลุม 5 กลุ่มงาน จำนวน 183 คน จำแนกการให้ข้อมูลตามการบริหาร 5 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มผู้อำนวยการ จำนวน 37 คน 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 37 คน 3) กลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 37 คน 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา จำนวน 36 คน และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา จำนวน 36 คน

4. บุคลากรในกลุ่มงานครอบคลุม 5 กลุ่มงาน จำนวน 183 คน จำแนกการให้ข้อมูลตามการบริหาร 5 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มผู้อำนวยการ จำนวน 37 คน 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 37 คน 3) กลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 37 คน 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา จำนวน 36 คน และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา จำนวน 36 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นข้อคำถาม ทั้งหมด จำนวน 45 ข้อ ใช้ในการสอบถามข้อมูล จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรในกลุ่มงานครอบคลุม 5 กลุ่มงาน โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ โดยคำถามแต่ละข้อใช้ประเมิน 2 ด้าน ด้านที่ 1 ประเมินการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันนั้นอยู่ในระดับใด ด้านที่ 2 ประเมินการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดในอนาคตนั้นอยู่ในระดับใด โดยกำหนดค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด และการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดในอนาคตมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันมาก และการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดในอนาคตมาก
- 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง และการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดในอนาคตปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันน้อย และการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดในอนาคตน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด และการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดในอนาคตน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นคำถามปลายเปิด ดังนี้

3.1 ปัจจัยของความสำเร็จในพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3.2 กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในพัฒนาระบบการบริหาร
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3.3 ความคิดเห็นอื่นๆ ใน การพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำไป
ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการวิเคราะห์ความสอดคล้อง (Index of Item Objective
Congruence: IOC) ของข้อความในแบบสอบถามที่กำหนดขึ้น นำมาตรวจสอบกับเนื้อหา/
วัตถุประสงค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน โดยถือเกณฑ์ 0.5 จึงจะถือว่าเป็นที่ยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิ
โดยกำหนดคะแนนการพิจารณาดังนี้

+1 = เห็นสอดคล้อง

0 = ไม่มีความเห็น

- 1 = เห็นไม่สอดคล้อง

นำคะแนนที่ได้มาแทนค่าในสูตรของ Rowinelli and Hambelton,1977 (อ้างถึงใน พิเชิต
ฤทธิ์จรูญ,2544)

$$IOC = \sum R/N$$

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามด้วยโปรแกรม SPSS/PC ดังนี้

1 . ข้อคำถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการ
แจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

2 . ข้อคำถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการ
บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ วิเคราะห์โดยการแจก
แจงความถี่ (Frequency) หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

เกณฑ์การคินน้ำหนักของค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ในแต่ละช่วง
ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริง
ในปัจจุบันมากที่สุด
และระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นใน
อนาคตมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริง
ในปัจจุบันมาก
และระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นใน
อนาคตมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริง
ในปัจจุบันปานกลาง
และระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นใน
อนาคตปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริง
ในปัจจุบันน้อย
และระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นใน
อนาคตน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ตรงกับความเป็นจริง
ในปัจจุบันน้อยที่สุด
และระดับการปฏิบัติหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นใน
อนาคตน้อยที่สุด

3. ข้อคำถามตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านปัจจัย กระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จ และข้อเสนอแนะอื่นๆ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (Content
Analysis) และหาความถี่ในแต่ละประเด็น

4. หาค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นราย
ข้อ แล้วจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น(set priority) ของการบริหารสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยใช้วิธี Modified Priority Needs Index
(PNI_{Modified}) (PNI : Priority Needs Index ; Witkin & Altschuld. 1995 ; สุวิมล ว่องวานิช. 2531)
โดยหาค่าผลต่างของค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน กับค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ย
สภาพปัจจุบัน เพื่อควบคุมขนาดความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไปและ

ให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) ค่าที่ได้เรียกว่า ค่า PNI คำนวณได้ดังนี้

$$PNI_{\text{Modified}} = I-D/D$$

PNI แทน ค่าดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I แทน ค่าเฉลี่ยตามสภาพที่พึงประสงค์ (Importance)

D แทน ค่าเฉลี่ยตามสภาพปัจจุบัน (Degree of Success)

การสรุปและนำเสนอข้อมูลผู้วิจัยใช้รูปตารางสรุปผลการศึกษาประกอบการบรรยาย โดยเปรียบเทียบระดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยดำเนินการศึกษา การบริหารเฉพาะ 5 กลุ่มงาน คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาและกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีรายละเอียดและวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. นำกรอบแนวคิดและการนิยามศัพท์เฉพาะมากำหนดกรอบในการสร้างแบบสอบถาม
3. จัดทำร่างแบบสอบถามและรายการข้อคำถามแต่ละประเด็นตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง ตาม โครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้จากการตรวจสอบของอาจารย์ที่ปรึกษามาใช้ปรับปรุงสร้างแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์
4. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการวิเคราะห์ความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของข้อความในแบบสอบถามที่กำหนดขึ้น นำมาตรวจสอบกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน โดยถือเกณฑ์ 0.5 จึงจะถือว่าเป็นที่ยอมรับของผู้ทรงคุณวุฒิ

5. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งถึงกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 ฉบับ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 183 ฉบับ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน จำนวน 183 ฉบับ และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 183 ฉบับ รวมจำนวนทั้งหมด 732 ฉบับ โดยจัดส่งทางไปรษณีย์ พร้อมแนบซองเปล่าติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบส่งกลับคืนถึงผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ภายในระยะเวลา 2 สัปดาห์

5.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืน โดยการโทรศัพท์ติดตามรวมได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวนรวม 712 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.26 ของแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหาร

ผู้วิจัย นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในขั้นตอนที่ 1 มาประมวลผล และเรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น โดยใช้วิธี Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified})

ขั้นตอนที่ 3 ร่างระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษา ร่วมกันร่างระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (ฉบับร่าง 1)

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ ฉบับร่าง 1

การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของระบบ (ฉบับร่าง 1) การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยการประชุม (Focus group) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เป็นผู้ตรวจสอบด้วยตนเอง ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรทางการศึกษา (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในภาคผนวก ข)

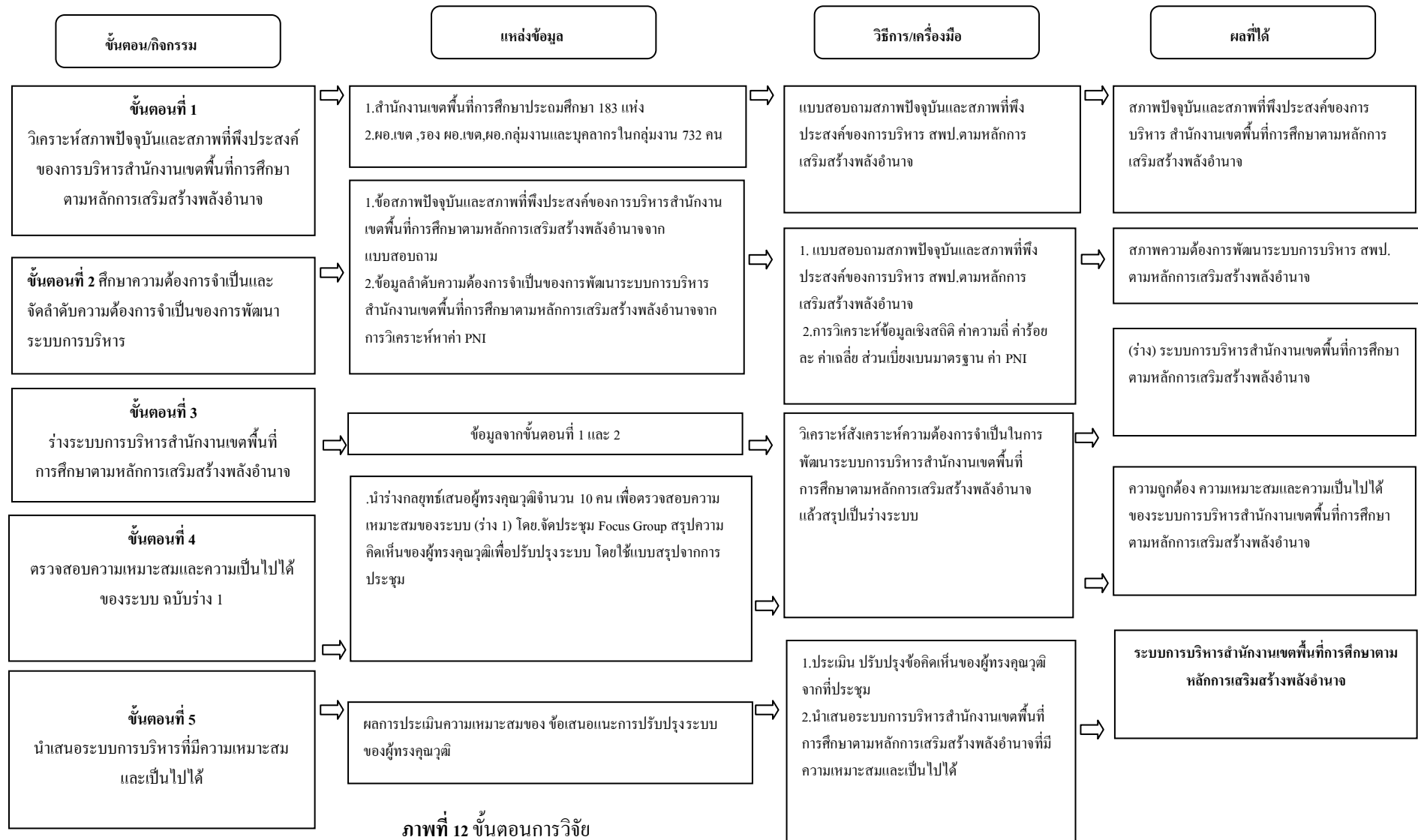
ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอระบบการบริหารที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

การนำระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ
ขั้นตอนดังนี้ มี

1. นำข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการประชุม (Focus group) มาปรับปรุงและนำเสนอ
อาจารย์ที่ปรึกษาเป็นฉบับสมบูรณ์

2. นำเสนอระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลัง
อำนาจที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

ขั้นตอนการวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน สามารถสรุปเป็นแผนภาพที่ 12 ได้ ดังนี้



ภาพที่ 12 ขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ (1) ศึกษาและ วิเคราะห์สภาพในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ และ(2) พัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยแบ่งตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นและการจัดอันดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 3 ร่างระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 5 นำเสนอระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้เป็น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบัน ของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงานและบุคลากรทางการศึกษาในกลุ่มงาน

ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงานและบุคลากรทางการศึกษาในกลุ่มงาน โดยมีรายละเอียดการนำเสนอแต่ละส่วน ตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงานและบุคลากรทางการศึกษา มีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงานและบุคลากรทางการศึกษาในกลุ่มงาน โดยรวม และจำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

สถานะภาพ	ผู้ให้ข้อมูล									
	รวม (N=732)		ผอ.สพป. (N=183)		รอง ผอ.สพป. (N=183)		ผอ.กลุ่มงาน (N=183)		บุคลากรทางการศึกษา (N=183)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ										
ชาย	528	72.13	166	90.71	153	83.60	114	62.29	95	51.91
หญิง	184	25.13	11	6.01	21	11.47	65	35.51	87	47.54
รวม	712	97.26	177	96.72	174	95.07	179	97.81	182	99.45
อายุ										
ไม่เกิน 30 ปี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
31-40 ปี	31	4.23	-	-	1	0.54	5	2.73	25	13.66
41-50 ปี	207	28.28	39	21.31	67	36.61	39	21.31	62	33.87
51-60 ปี	474	64.75	138	75.40	106	57.92	135	73.77	95	51.91
รวม	712	97.26	177	96.72	174	95.07	179	97.81	182	95.45

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานะภาพ	ผู้ให้ข้อมูล									
	รวม (N=732)		ผ.สพป. (N=183)		รอง ผ.สพป. (N=183)		ผ.กลุ่มงาน (N=183)		บุคลากรทางการ ศึกษา (N=183)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา										
ปริญญาเอก	51	6.96	13	7.10	15	8.19	14	7.65	9	4.91
ปริญญาโท	442	60.38	164	89.61	102	55.73	98	53.55	78	42.62
ปริญญาตรี	219	29.91	-	-	57	31.14	67	36.61	95	51.91
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	712	97.26	177	96.72	174	95.08	179	97.81	182	95.45
ระยะเวลาการดำรง ตำแหน่ง										
ต่ำกว่า 1 ปี	21	2.86	9	4.91	2	1.09	-	-	10	5.46
1-4 ปี	167	22.81	67	36.61	39	21.31	33	18.03	28	15.30
5-8 ปี	219	29.91	40	21.85	76	41.53	53	28.96	50	27.32
มากกว่า 8 ปี	305	41.66	61	33.33	57	31.14	93	50.81	94	51.36
รวม	712	97.26	177	96.72	174	95.08	179	97.81	182	95.45

จากตารางที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 97.26 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 72.13 เป็นเพศหญิง 25.13 อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 64.75 รองลงมาคือ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.28 และ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.23 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 60.38 รองลงมาคือปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.91 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 6.96 และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่อยู่ในช่วงมากกว่า 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.66 รองลงมาคือ 5-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.91 1-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.81 และต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.86

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่ม ของผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน มีรายละเอียด ดังนี้

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 90.71 เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 6.01 อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 75.40 รองลงมาคือ 41-50 ปี คิดเป็น ร้อยละ 21.31 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 89.61

รองลงมาคือ ระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 7.10 และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.61 รองลงมา คือ มากกว่า 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.33 5-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.85 และต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็น ร้อยละ 4.91

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 83.60 เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 11.47 อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.92 รองลงมา คือ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.61 และ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.54 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 55.73 รองลงมา คือ ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 31.14 และ ระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 8.19 และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 5-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.53 รองลงมา คือ มากกว่า 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.14 1-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.31 และต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.09

ผู้อำนวยการกลุ่มงาน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 62.29 เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 35.51 อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 73.77 รองลงมาคือ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.31 และ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.73 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 53.55 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 36.61 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 7.65 และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่อยู่ในช่วงมากกว่า 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.81 รองลงมา คือ 5-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.96 และต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็น ร้อยละ 18.03

บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงาน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 51.91 เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 47.54 อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.91 รองลงมาคือ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.87 และ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.66 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.91 รองลงมา คือ ปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 42.62 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 4.91 และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่อยู่ในช่วง มากกว่า 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.36 รองลงมา คือ 5-8 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.32 1-4 คิดเป็นร้อยละ 15.30 และต่ำกว่า 1 ปี คิดเป็น ร้อยละ 5.46

**ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ**

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงานและบุคลากรทางการศึกษาในกลุ่มงาน มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2-4.13

ตารางที่ 4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขต
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรในกลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักการเสริมสร้าง พลังอำนาจ	กลุ่มอำนวยการ				กลุ่มบริหารงานบุคคล				กลุ่มนโยบายและแผน				กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา				กลุ่มนิเทศติดตามฯ				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์	
	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ
1. หลักการ รับผิดชอบ	3.66 (0.95)	มาก	4.78 (1.59)	มากที่สุด	3.54 (0.88)	มาก	4.79 (0.40)	มากที่สุด	3.47 (0.95)	ปาน กลาง	4.79 (0.41)	มากที่สุด	3.60 (0.95)	มาก	4.86 (0.35)	มากที่สุด	3.53 (1.03)	มาก	4.76 (0.40)	มากที่สุด	3.50 (0.95)	ปาน กลาง	4.90 (0.39)	มากที่สุด
2. หลักอำนาจหน้าที่	3.67 (0.84)	มาก	4.76 (0.46)	มากที่สุด	3.64 (0.88)	มาก	4.84 (0.37)	มากที่สุด	3.63 (0.93)	มาก	4.84 (0.37)	มากที่สุด	3.66 (2.85)	มาก	4.95 (0.13)	มากที่สุด	3.73 (0.94)	มาก	4.83 (0.36)	มากที่สุด	3.67 (0.91)	มาก	4.84 (0.50)	มากที่สุด
3. หลักมาตรฐาน ความเป็นเลิศ	3.39 (1.07)	ปาน กลาง	4.71 (0.51)	มากที่สุด	3.38 (0.95)	ปาน กลาง	4.79 (0.43)	มากที่สุด	3.26 (1.01)	ปาน กลาง	4.79 (0.45)	มากที่สุด	3.28 (1.04)	ปาน กลาง	4.80 (0.41)	มากที่สุด	3.27 (1.03)	ปาน กลาง	4.75 (0.427)	มากที่สุด	3.31 (1.06)	ปาน กลาง	4.76 (0.44)	มากที่สุด
4. หลักฝึกอบรมและ พัฒนา	3.40 0.99	ปาน กลาง	4.76 (0.42)	มากที่สุด	3.39 (0.95)	ปาน กลาง	4.82 (0.38)	มากที่สุด	3.30 (1.00)	ปาน กลาง	4.75 (0.47)	มากที่สุด	3.33 (1.00)	ปาน กลาง	4.76 (0.44)	มากที่สุด	3.29 (1.02)	ปาน กลาง	4.72 (0.45)	มากที่สุด	3.35 (0.98)	ปาน กลาง	4.77 (0.42)	มากที่สุด
5. หลักความรู้และ ข้อมูลข่าวสาร	3.53 (1.01)	มาก	4.73 (0.84)	มากที่สุด	3.54 (0.92)	มาก	4.84 (0.27)	มากที่สุด	3.56 (0.95)	มาก	4.82 (0.38)	มากที่สุด	3.50 (1.00)	มาก	4.87 (0.34)	มากที่สุด	3.56 (0.93)	มาก	4.76 (0.41)	มากที่สุด	3.50 (0.93)	มาก	4.83 (1.48)	มากที่สุด
6. หลักข้อมูล ย้อนกลับ	3.32 (1.02)	ปาน กลาง	4.72 (0.48)	มากที่สุด	3.40 (0.94)	ปาน กลาง	4.82 (1.01)	มากที่สุด	3.33 (0.96)	ปาน กลาง	4.79 (0.43)	มากที่สุด	3.24 (1.04)	ปาน กลาง	4.79 (0.43)	มากที่สุด	3.23 (1.07)	ปาน กลาง	4.71 (0.54)	มากที่สุด	3.30 (1.01)	ปาน กลาง	4.77 (0.58)	มากที่สุด
7. หลักการยอมรับ ในเอกัตบุคคล	3.57 (1.05)	มาก	4.88 (1.76)	มากที่สุด	3.66 (0.96)	มาก	4.86 (0.34)	มากที่สุด	3.52 (0.92)	มาก	4.84 (0.36)	มากที่สุด	3.63 (0.90)	มาก	4.90 (0.33)	มากที่สุด	3.61 (0.95)	มาก	4.75 (0.42)	มากที่สุด	3.58 (0.95)	มาก	4.84 (0.64)	มากที่สุด
8. หลักความ ไว้วางใจ	3.67 (1.04)	มาก	4.94 (1.88)	มากที่สุด	3.59 (0.96)	มาก	4.58 (0.31)	มากที่สุด	3.58 (0.96)	มาก	4.83 (0.39)	มากที่สุด	3.65 (0.97)	มาก	4.92 (0.23)	มากที่สุด	3.56 (1.04)	มาก	4.82 (0.44)	มากที่สุด	3.61 (0.99)	มาก	4.88 (0.65)	มากที่สุด
9. หลักอนุโลมความ ผิดพลาด	3.69 (1.04)	มาก	4.94 (0.84)	มากที่สุด	3.82 (0.93)	มาก	4.88 (0.11)	มากที่สุด	3.61 (0.97)	มาก	4.88 (0.31)	มากที่สุด	3.71 (0.90)	มาก	4.97 (0.10)	มากที่สุด	3.57 (1.08)	มาก	4.81 (0.38)	มากที่สุด	3.67 (0.98)	มาก	4.89 (0.55)	มากที่สุด
10. หลักการให้ เกียรติ	3.75 (0.99)	มาก	4.96 (1.87)	มากที่สุด	3.65 (1.01)	มาก	4.87 (0.33)	มากที่สุด	3.66 (0.95)	มาก	4.89 (0.31)	มากที่สุด	3.73 (0.91)	มาก	4.93 (0.18)	มากที่สุด	3.51 (1.04)	มาก	4.85 (0.34)	มากที่สุด	3.66 (0.98)	มาก	4.90 (0.61)	มากที่สุด
รวม	3.56 (1.00)	มาก	4.81 (1.06)	มากที่สุด	3.56 (0.93)	มาก	4.80 (0.39)	มากที่สุด	3.49 (0.96)	ปาน กลาง	4.82 (0.38)	มากที่สุด	3.53 (0.95)	มาก	4.87 (0.29)	มากที่สุด	3.51 (1.01)	มาก	4.77 (0.41)	มากที่สุด	3.50 0.97	ปาน กลาง	4.83 (0.62)	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า

สภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.50$, S.D = 0.97) โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักอนุโลมความผิดพลาด ($\bar{X} = 3.68$, S.D = 0.98) รองลงมา คือ หลักอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.67$, S.D = 0.91) ส่วนที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักข้อมูลย้อนกลับ ($\bar{X} = 3.30$, S.D = 1.01)

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$, S.D = 0.62) โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักความรับผิดชอบและหลักการให้เกียรติ ($\bar{X} = 4.90$, S.D = 0.61) รองลงมา คือหลักอนุโลมความผิดพลาด ($\bar{X} = 4.89$, S.D = 0.55) ส่วนที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.76$, S.D = 0.44)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1.กลุ่มอำนวยการ พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$, S.D = 1.00) โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักการให้เกียรติ ($\bar{X} = 3.75$, S.D = 0.99) รองลงมา คือ หลักอนุโลมความผิดพลาด ($\bar{X} = 3.69$, S.D = 1.04) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักข้อมูลย้อนกลับ ($\bar{X} = 3.32$, S.D = 1.02)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81$, S.D = 1.06) โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือหลักการให้เกียรติ ($\bar{X} = 4.96$, S.D = 1.87) รองลงมา คือหลักความไว้วางใจและหลักอนุโลมความผิดพลาด ($\bar{X} = 4.94$, S.D = 0.88) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือหลักมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.71$, S.D = 0.51)

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.56$, S.D = 0.93) โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักอนุโลมความผิดพลาด ($\bar{X} = 3.82$, S.D = 0.93) รองลงมา คือหลักการให้เกียรติ ($\bar{X} = 3.65$, S.D = 1.01) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 3.39$, S.D = 0.95)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D = 0.93) โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักอนุโลมความผิดพลาด ($\bar{X} = 4.88$, S.D = 0.11)

รองลงมา คือ หลักการให้เกียรติ ($\bar{X} = 4.87, S.D = 0.33$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักความไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.58, S.D = 0.31$)

3.กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49, S.D = 0.96$) โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักการให้เกียรติ ($\bar{X} = 3.66, S.D = 0.95$) รองลงมา คือ หลักอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.63, S.D = 0.93$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.26, S.D = 1.01$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82, S.D = 0.38$) โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักการให้เกียรติ ($\bar{X} = 4.89, S.D = 0.31$) รองลงมา คือ หลักอนุโลมความผิดพลาด ($\bar{X} = 4.88, S.D = 0.31$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 4.75, S.D = 0.47$)

4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53, S.D = 0.95$) โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักการให้เกียรติ ($\bar{X} = 3.73, S.D =$) รองลงมา คือ หลักอนุโลมความผิดพลาด ($\bar{X} = 3.71, S.D = 0.90$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักข้อมูลย้อนกลับ ($\bar{X} = 3.24, S.D = 1.04$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87, S.D = 0.29$) โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักอนุโลมความผิดพลาด ($\bar{X} = 4.97, S.D = 0.10$) รองลงมา คือ หลักอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 4.95, S.D = 0.13$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หลักฝึกอบรมและพัฒนา ($\bar{X} = 4.76, S.D = 0.44$)

5.กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51, S.D = 1.01$) โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.73, S.D = 0.94$) รองลงมา คือ หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล ($\bar{X} = 3.61, S.D = 0.95$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักข้อมูลย้อนกลับ ($\bar{X} = 3.23, S.D = 1.07$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77, S.D = 0.41$) โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักการให้เกียรติ ($\bar{X} = 4.85, S.D = 0.34$) รองลงมา คือ หลักอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 4.83, S.D = 0.36$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักข้อมูลย้อนกลับ ($\bar{X} = 4.71, S.D = 0.54$)

ตารางที่ 5 ภาพความสำเร็จของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรในกลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

ภาพความสำเร็จ	กลุ่มอำนวยการ				กลุ่มบริหารงานบุคคล				กลุ่มนโยบายและแผน				กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา				กลุ่มนิเทศติดตามฯ				รวม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ
1.กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้รับบรรลุเป้าหมาย	3.66 (.985)	มาก	4.99 (1.97)	มากที่สุด	3.58 (.959)	มาก	4.92 (.267)	มากที่สุด	3.54 (.959)	มาก	4.92 (.291)	มากที่สุด	3.76 (.844)	มาก	4.99 (0.83)	มากที่สุด	3.59 (.949)	มาก	4.89 (.306)	มากที่สุด	3.62 (0.93)	มาก	4.94 (0.58)	มากที่สุด
2.บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง	3.48 (.963)	ปานกลาง	4.93 (1.91)	มากที่สุด	3.47 (.862)	ปานกลาง	4.86 (.348)	มากที่สุด	3.40 (.918)	ปานกลาง	4.87 (.409)	มากที่สุด	3.35 (.899)	ปานกลาง	4.89 (.329)	มากที่สุด	3.42 (.950)	มาก	4.81 (.385)	มากที่สุด	3.45 (0.91)	ปานกลาง	4.88 (0.69)	มากที่สุด
3.งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ	3.61 (.941)	มาก	4.96 (2.23)	มากที่สุด	3.55 (.801)	มาก	4.88 (.136)	มากที่สุด	3.56 (.763)	มาก	4.82 (.380)	มากที่สุด	3.62 (.775)	มาก	4.87 (.353)	มากที่สุด	3.50 (.953)	มาก	4.86 (.347)	มากที่สุด	3.42 (0.91)	ปานกลาง	4.86 (0.67)	มากที่สุด
4.บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้	3.62 (.983)	มาก	4.93 (1.75)	มากที่สุด	3.43 (.852)	ปานกลาง	4.86 (.340)	มากที่สุด	3.45 (.835)	ปานกลาง	4.82 (.415)	มากที่สุด	3.59 (.874)	มาก	4.89 (.307)	มากที่สุด	3.56 (1.01)	มาก	4.90 (.287)	มากที่สุด	3.56 (0.84)	มาก	4.87 (0.72)	มากที่สุด
5.บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง	3.56 (.989)	มาก	4.98 (.206)	มากที่สุด	3.39 (.840)	ปานกลาง	4.88 (.324)	มากที่สุด	3.37 (.884)	ปานกลาง	4.84 (.397)	มากที่สุด	3.48 (.862)	ปานกลาง	4.88 (.324)	มากที่สุด	3.47 (.989)	ปานกลาง	4.86 (.347)	มากที่สุด	3.53 (0.90)	มาก	4.88 (0.61)	มากที่สุด
6.บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.74 (.938)	มาก	4.84 (.381)	มากที่สุด	3.57 (.857)	มาก	4.90 (.298)	มากที่สุด	3.54 (.817)	มาก	4.88 (.323)	มากที่สุด	3.69 (.905)	มาก	4.97 (.334)	มากที่สุด	4.00 (.942)	มาก	4.89 (.306)	มากที่สุด	3.70 (0.89)	มาก	4.89 (0.32)	มากที่สุด
7.บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร	3.65 (.993)	มาก	4.79 (.437)	มากที่สุด	3.47 (.902)	มาก	4.87 (.332)	มากที่สุด	3.50 (.953)	มาก	4.88 (.315)	มากที่สุด	3.58 (.898)	มาก	4.89 (.350)	มากที่สุด	3.88 (.919)	มาก	4.84 (.361)	มากที่สุด	3.61 (0.93)	มาก	4.85 (0.35)	มากที่สุด
8.มีอิสระในการดำเนินงานและใฝ่วิจัยกัน	3.77 1.00	มาก	4.95 1.81	มากที่สุด	3.69 .958	มาก	4.89 .329	มากที่สุด	3.67 .988	มาก	4.85 .391	มากที่สุด	3.71 .964	มาก	4.89 .329	มากที่สุด	3.50 1.12	มาก	4.85 .354	มากที่สุด	3.67 (1.01)	มาก	4.90 (0.62)	มากที่สุด
9.บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ	3.63 (.923)	มาก	4.82 (.399)	มากที่สุด	3.55 (.885)	มาก	4.88 (.324)	มากที่สุด	3.54 (.945)	มาก	4.90 (.287)	มากที่สุด	3.57 (.857)	มาก	4.95 (.201)	มากที่สุด	3.77 (1.01)	มาก	4.88 (.315)	มากที่สุด	3.61 (0.92)	มาก	4.88 (0.30)	มากที่สุด
10.บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน	3.65 (.973)	มาก	4.87 (.332)	มากที่สุด	3.60 (.879)	มาก	4.95 (.216)	มากที่สุด	3.50 (1.01)	มาก	4.93 (.270)	มากที่สุด	3.68 (.899)	มาก	5.00 (.000)	มากที่สุด	3.77 (1.12)	มาก	4.93 (.242)	มากที่สุด	3.64 (0.97)	มาก	4.93 (0.20)	มากที่สุด
รวม	3.64 (0.96)	มาก	4.91 (1.14)	มากที่สุด	3.53 (0.88)	มาก	4.59 (0.29)	มากที่สุด	3.51 (0.91)	มาก	4.81 (0.35)	มากที่สุด	3.60 (0.88)	มาก	4.92 (0.63)	มากที่สุด	3.65 (1.00)	มาก	4.87 (0.33)	มากที่สุด	3.58 (0.92)	มาก	4.89 (0.51)	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 ภาพความสำเร็จของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า

ในสภาพปัจจุบัน ภาพความสำเร็จของการบริหารตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58, S.D = 0.92$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.70, S.D = 0.89$) รองลงมา คือ การมีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน ($\bar{X} = 3.67, S.D = 1.01$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ งานของกลุ่มมีมาตรฐานความ เป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.42, S.D = 0.91$)

สภาพที่พึงประสงค์ ภาพความสำเร็จ ของการบริหาร ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89, S.D = 0.51$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.94, S.D = 0.58$) รองลงมา คือ บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน ($\bar{X} = 4.93, S.D = 0.20$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคลและองค์กร ($\bar{X} = 4.85, S.D = 0.35$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มผู้อำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1.กลุ่มผู้อำนวยการ พบว่า ในสภาพปัจจุบันภาพความสำเร็จ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64, S.D = 0.96$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน ($\bar{X} = 3.77, S.D = 1.00$) รองลงมา คือ บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.74, S.D = .938$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือบุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.48, S.D = .963$)

สภาพที่พึงประสงค์ ภาพความสำเร็จ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91, S.D = 1.14$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.99, S.D = 1.97$) รองลงมา คือ บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 4.98, S.D = .206$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคลและองค์กร ($\bar{X} = 4.79, S.D = .437$)

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า ในสภาพปัจจุบัน ภาพความสำเร็จ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53, S.D = 0.88$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน ($\bar{X} = 3.69, S.D = .958$) รองลงมา คือ บุคลากรในกลุ่มมีความสุขในการทำงาน ($\bar{X} =$

3.60, S.D = .879) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.39$, S.D = .840)

สภาพที่พึงประสงค์ ภาพความสำเร็จ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D = 0.29) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน ($\bar{X} = 4.95$, S.D = .216) รองลงมา คือ กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.92$, S.D = .267) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคลและองค์กร ($\bar{X} = 4.87$, S.D = .332)

3.กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า ในสภาพปัจจุบัน ภาพความสำเร็จ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, S.D = 0.91) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการมีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน ($\bar{X} = 3.67$, S.D = .988) รองลงมา คือ งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.56$, S.D = .763) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.40$, S.D = .918)

4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ในสภาพปัจจุบัน ภาพความสำเร็จ โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D = 0.88) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคลากรในกลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.76$, S.D = .844) รองลงมา คือ การมีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน ($\bar{X} = 3.71$, S.D = .964) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือบุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.35$, S.D = .899)

สภาพที่พึงประสงค์ ภาพความสำเร็จ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92$, S.D = 0.63) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน ($\bar{X} = 5.00$, S.D = .000) รองลงมา คือ กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.99$, S.D = 0.83) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.87$, S.D = .354)

5.กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ในสภาพปัจจุบัน ภาพความสำเร็จ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$, S.D = 1.00) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือบุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.00$, S.D = .942) รองลงมา คือ บุคลากรในกลุ่มได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร ($\bar{X} = 3.88$, S.D = .919) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.42$, S.D = .950)

สภาพที่พึงประสงค์ ภาพความสำเร็จ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87$, S.D = 0.33) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน ($\bar{X} = 4.93$, S.D =

.242) รองลงมา คือ บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้ ($\bar{X} = 4.90, S.D = .287$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.81, S.D = .385$)

ตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรับผิดชอบ)

ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรใน กลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักความรับผิดชอบ	กลุ่มอำนวยการ				กลุ่มบริหารงานบุคคล				กลุ่มนโยบายและแผน				กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา				กลุ่มนิเทศติดตามฯ				รวม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง	3.13 (1.10)	มาก	4.70 (.501)	มากที่สุด	3.76 (.884)	มาก	4.86 (.340)	มากที่สุด	3.79 (.950)	มาก	4.83 (.392)	มากที่สุด	3.79 (.812)	มาก	4.83 (.393)	มากที่สุด	3.85 (.967)	มาก	4.84 (.367)	มากที่สุด	3.86 (.089)	มาก	4.83 (.037)	มากที่สุด
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือเพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า	3.76 (.897)	มาก	4.81 (3.92)	มากที่สุด	3.67 (.892)	มาก	4.79 (.408)	มากที่สุด	3.64 (.864)	มาก	3.76 (.924)	มาก	4.86 (.367)	มากที่สุด	3.64 (.985)	มาก	4.78 (.412)	มาก	3.69 (.090)	มาก	3.69 (.090)	มาก	4.80 (.040)	มากที่สุด
3. ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่ายหน้าที่ที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม	4.11 (.844)	ปานกลาง	4.83 (.366)	มากที่สุด	3.20 (.925)	ปานกลาง	4.74 (.466)	มากที่สุด	2.99 (1.04)	ปานกลาง	4.77 (.417)	มากที่สุด	3.27 (1.12)	ปานกลาง	4.90 (.298)	มากที่สุด	3.10 (1.14)	ปานกลาง	4.73 (.442)	มากที่สุด	3.13 (1.06)	ปานกลาง	4.76 (.042)	มากที่สุด
รวม	3.66 (.095)	มาก	4.78 (1.59)	มากที่สุด	3.54 (0.88)	มาก	4.79 (0.40)	มากที่สุด	3.47 (0.95)	ปานกลาง	4.79 (0.41)	มากที่สุด	3.60 (0.95)	มาก	4.86 (0.35)	มากที่สุด	3.53 (1.03)	มาก	4.76 (0.40)	มากที่สุด	3.50 (0.95)	ปานกลาง	4.90 (0.39)	มากที่สุด

จากตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรับผิดชอบ) โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นรวมทุกกลุ่มพบว่า

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรับผิดชอบ) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$, S.D = 0.95) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.86$, S.D = 0.89) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือเพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.69$, S.D = 0.90) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม ($\bar{X} = 3.13$, S.D = 1.06)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรับผิดชอบ) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90$, S.D = 0.39) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.83$, S.D = 0.37) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือเพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.80$, S.D = 0.40) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม ($\bar{X} = 4.76$, S.D = 0.42)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มผู้อำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1.กลุ่มผู้อำนวยการ พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D = 0.95) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.11$, S.D = .844) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.76$, S.D = .897) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม ($\bar{X} = 3.13$, S.D = 1.10)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D = 1.59) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม ($\bar{X} = 4.83$, S.D = .366) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้

เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.81$, S.D = .392) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนด ขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.80$, S.D = .366)

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D = 0.88) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความ รับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.76$, S.D = .884) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการ สร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.67$, S.D = .892) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร จัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม ($\bar{X} = 3.20$, S.D = .925)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, S.D = 0.40) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและ มอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.86$, S.D = .340) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัด ประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้ เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.79$, S.D = .408) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม ($\bar{X} = 4.74$, S.D = .466)

3.กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D = 0.95) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความ รับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.79$, S.D = .950) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการ สร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.64$, S.D = .864) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร จัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม ($\bar{X} = 2.99$, S.D = 1.04)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, S.D = 0.41) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและ มอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.83$, S.D = .392) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม ($\bar{X} = 4.77$, S.D = .417) ส่วนที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.76$, S.D = .920)

4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D = 0.88) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อ

สื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.86, S.D = 0.35$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.79, S.D = .812$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม ($\bar{X} = 3.27, S.D = 1.12$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86, S.D = 0.35$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม ($\bar{X} = 4.90, S.D = .298$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.83, S.D = .393$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุมหารือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.64, S.D = .985$)

5.กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53, S.D = 1.03$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 3.85, S.D = .967$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุมหารือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.78, S.D = .412$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม ($\bar{X} = 3.10, S.D = 1.14$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76, S.D = 0.40$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.84, S.D = .367$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม ($\bar{X} = 4.73, S.D = .442$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุมหารือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.69, S.D = 0.90$)

ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ(หลักอำนาจหน้าที่)ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรใน กลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักอำนาจหน้าที่	กลุ่มอำนวยการ				กลุ่มบริหารงานบุคคล				กลุ่มนโยบายและแผน				กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา				กลุ่มนิเทศติดตามฯ				รวม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ
1. ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบ การประชุมชี้แจงให้บุคลากร เข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่	3.48 (.977)	มาก	4.69 (.569)	มากที่สุด	3.46 (.917)	ปานกลาง	4.82 (.381)	มากที่สุด	3.36 (.965)	ปานกลาง	4.80 (1.05)	มากที่สุด	3.46 1.05	ปานกลาง	4.88 (.324)	มากที่สุด	3.40 (1.05)	ปานกลาง	4.79 (.402)	มากที่สุด	3.43 (0.99)	มาก	4.79 (0.41)	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ ตรงตามความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร	3.76 (.889)	มาก	4.85 (.374)	มากที่สุด	3.65 (.856)	มาก	4.86 (.348)	มากที่สุด	3.63 (.842)	มาก	4.90 (.297)	มากที่สุด	3.62 (.854)	มาก	5.00 (.000)	มากที่สุด	3.68 (.799)	มาก	4.86 (.339)	มากที่สุด	3.66 (0.84)	มาก	4.89 (0.94)	มากที่สุด
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากร ใช้ความรู้ ความสามารถ ตาม ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้าง ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การ งาน	3.68 (.913)	มาก	4.81 (.421)	มากที่สุด	3.85 (.821)	มาก	4.86 (.340)	มากที่สุด	3.78 (.954)	มาก	4.88 (.323)	มากที่สุด	3.87 (.838)	มาก	5.00 (.000)	มากที่สุด	3.90 (.930)	มาก	4.86 (.347)	มากที่สุด	3.81 (0.89)	มาก	4.88 (0.28)	มากที่สุด
4. ผู้บริหารกำกับ ดูแล ให้ บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ใน ขอบเขตที่รับผิดชอบ	3.79 (.602)	มาก	4.71 (.512)	มากที่สุด	3.76 (.934)	มาก	4.81 (.410)	มากที่สุด	3.77 (.965)	มาก	4.81 (.454)	มากที่สุด	3.71 (1.12)	มาก	4.94 (.230)	มากที่สุด	3.97 (1.02)	มาก	4.82 (.380)	มากที่สุด	3.80 (0.92)	มาก	4.81 (0.39)	มากที่สุด
รวม	3.67 (0.84)	มาก	4.76 (0.46)	มากที่สุด	3.64 (0.88)	มาก	4.84 (0.37)	มากที่สุด	3.63 (0.93)	มาก	4.84 (0.37)	มากที่สุด	3.66 (2.85)	มาก	4.95 (0.13)	มากที่สุด	3.73 (0.94)	มาก	4.83 (0.36)	มากที่สุด	3.67 (0.91)	มาก	4.84 (0.50)	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักอำนาจหน้าที่) โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่าสภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักอำนาจหน้าที่) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.67, S.D = 0.91$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 3.81, S.D = 0.89$) รองลงมา คือ ผู้บริหารกำกับดูแลให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.80, S.D = 0.92$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.43, S.D = 0.99$)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักอำนาจหน้าที่) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84, S.D = 0.50$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{X} = 4.89, S.D = 0.94$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 4.88, S.D = 0.28$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.79, S.D = 0.41$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1.กลุ่มอำนวยการ พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67, S.D = 0.84$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารกำกับดูแลให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่ รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.79, S.D = .602$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ ความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{X} = 3.76, S.D = .889$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.48, S.D = .977$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76, S.D = 0.46$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{X} = 4.85, S.D = .374$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 4.81, S.D =$

.421) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกำกับดูแลให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.71$, S.D = .512)

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D = 0.88) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 3.85$, S.D = .821) รองลงมา คือผู้บริหารกำกับดูแลให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.76$, S.D = .934) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.46$, S.D = .917) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$, S.D = 0.37) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร และ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 4.86$, S.D = .348) รองลงมา คือผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 4.82$, S.D = .381) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกำกับดูแลให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.81$, S.D = .410)

3.กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$, S.D = 0.93) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 3.78$, S.D = .954) รองลงมา คือผู้บริหารกำกับดูแลให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.77$, S.D = .965) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.36$, S.D = .965) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$, S.D = 0.37) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{X} = 4.90$, S.D = .297) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 4.88$, S.D = .323) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 4.80$, S.D = 1.05)

4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D = 2.85) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถ

ตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 3.87, S.D = .838$) รองลงมา คือผู้บริหารกำกับดูแลให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.71, S.D = 1.12$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดการให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.46, S.D = 1.0$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.95, S.D = 0.13$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร และ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 5.00, S.D = .000$) รองลงมา คือ ผู้บริหารกำกับดูแลให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.94, S.D = .230$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดการให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 4.88, S.D = .324$)

5.กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73, S.D = 0.94$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารกำกับดูแลให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.97, S.D = 1.02$) รองลงมา คือผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 3.90, S.D = .930$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดการให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 3.40, S.D = 1.05$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83, S.D = 0.36$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร และ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 4.86, S.D = .339$) รองลงมา คือ ผู้บริหารกำกับดูแลให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.82, S.D = .380$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดการให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ($\bar{X} = 4.79, S.D = .402$)

ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากร ใน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ	กลุ่มอำนวยการ				กลุ่มบริหารงานบุคคล				กลุ่มนโยบายและแผน				กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา				กลุ่มนิเทศติดตามฯ				รวม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ
1. ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริง	3.23 (1.07)	ปานกลาง	4.74 (.470)	มากที่สุด	3.40 (.994)	ปานกลาง	4.78 (.446)	มากที่สุด	3.24 (1.03)	ปานกลาง	4.81 (.409)	มากที่สุด	3.15 (1.10)	ปานกลาง	4.86 (.348)	มากที่สุด	3.26 (1.07)	ปานกลาง	4.70 (.450)	มากที่สุด	3.25 (1.05)	ปานกลาง	4.77 (0.42)	มากที่สุด
2. ผู้บริหารกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง	3.57 (1.09)	มาก	4.74 (.455)	มากที่สุด	3.51 (.940)	มาก	4.81 (.427)	มากที่สุด	3.38 (1.04)	ปานกลาง	4.81 (.409)	มากที่สุด	3.30 (1.07)	ปานกลาง	4.82 (.399)	มากที่สุด	3.29 (.995)	ปานกลาง	4.80 (.397)	มากที่สุด	3.28 (0.99)	ปานกลาง	4.73 (0.48)	มากที่สุด
3. ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น หากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ	3.37 (1.06)	ปานกลาง	4.65 (.594)	มากที่สุด	3.23 (.916)	ปานกลาง	4.78 (.413)	มากที่สุด	3.17 (.984)	ปานกลาง	4.75 (.480)	มากที่สุด	3.41 (.959)	ปานกลาง	4.73 (.502)	มากที่สุด	3.22 (1.04)	ปานกลาง	4.75 (.430)	มากที่สุด	3.41 (1.02)	ปานกลาง	4.79 (0.41)	มากที่สุด
รวม	3.39 (1.07)	ปานกลาง	4.71 (0.51)	มากที่สุด	3.38 (0.95)	ปานกลาง	4.79 (0.43)	มากที่สุด	3.26 (1.01)	ปานกลาง	4.79 (0.45)	มากที่สุด	3.28 (1.04)	ปานกลาง	4.80 (0.41)	มากที่สุด	3.27 (1.03)	ปานกลาง	4.75 (0.427)	มากที่สุด	3.31 (1.06)	ปานกลาง	4.76 (0.44)	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ) โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$, S.D = 1.06) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น หากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.41$, S.D = 1.02) รองลงมา คือ ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.28$, S.D = 0.99) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ ที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 3.25$, S.D = 1.05)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$, S.D = 0.44) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.79$, S.D = 0.41) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ ที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 4.77$, S.D = 0.42) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.73$, S.D = 0.48)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1.กลุ่มอำนวยการ พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D = 1.07) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.57$, S.D = 1.09) รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.37$, S.D = 1.06) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ ที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 3.23$, S.D = 1.07)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$, S.D = 0.51) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ ที่สามารถปฏิบัติได้จริง และ ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง

($\bar{X} = 4.74$, S.D = .455) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.65$, S.D = .594)

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$, S.D = 0.95) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.51$, S.D = .940) รองลงมา คือผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 3.40$, S.D = .994) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.23$, S.D = .916)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, S.D = 0.43) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.81$, S.D = .427) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริงและผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.78$, S.D = .413)

3.กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$, S.D = 1.01) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.38$, S.D = 1.04) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 3.24$, S.D = 1.03) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.17$, S.D = .984)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79$, S.D = 0.45)โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริงและ ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.81$, S.D = .409) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.75$, S.D = .480)

4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$, S.D = 1.04) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.41$, S.D = .959) รองลงมา คือ ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.30$,

S.D = 1.07) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดการให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ ที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 3.15$, S.D = 1.10)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$, S.D = 0.41) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดการให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ ที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 4.86$, S.D = .348) รองลงมา คือ ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.82$, S.D = .399) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.73$, S.D = .502)

5.กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$, S.D = 3.27) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง ($\bar{X} = 3.29$, S.D = .995) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดการให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ ที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 3.26$, S.D = 1.27) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 3.22$, S.D = 1.04)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D = 0.42) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.80$, S.D = .397) รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.75$, S.D = .430) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดการให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ ที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 4.70$, S.D = .450)

ตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักฝึกอบรมและพัฒนา)ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรใน กลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักฝึกอบรมและพัฒนา	กลุ่มอำนวยการ				กลุ่มบริหารงานบุคคล				กลุ่มนโยบายและแผน				กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา				กลุ่มนิเทศติดตามฯ				รวม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.73 (.946)	มาก	4.81 (3.87)	มากที่สุด	3.61 (.970)	มาก	4.85 (.355)	มากที่สุด	3.46 (1.08)	ปานกลาง	4.79 (.424)	มากที่สุด	3.59 (1.04)	มาก	4.76 (.454)	มากที่สุด	3.62 (1.13)	มาก	4.79 (.407)	มากที่สุด	3.59 (1.00)	มาก	4.80 (0.40)	มากที่สุด
2. ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร	3.49 (1.02)	ปานกลาง	4.87 (.387)	มากที่สุด	3.41 (.921)	ปานกลาง	4.83 (3.68)	มากที่สุด	3.38 (.916)	ปานกลาง	4.75 (.491)	มากที่สุด	3.46 (.955)	ปานกลาง	4.79 (.408)	มากที่สุด	3.47 (.967)	ปานกลาง	4.73 (.472)	มากที่สุด	3.43 (0.95)	ปานกลาง	4.79 (0.41)	มากที่สุด
3. ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร	3.30 (.987)	ปานกลาง	4.70 (.457)	มากที่สุด	3.51 (.894)	มาก	4.79 (4.20)	มากที่สุด	3.26 (.960)	ปานกลาง	4.75 (.461)	มากที่สุด	3.25 (1.03)	ปานกลาง	4.76 (.454)	มากที่สุด	3.18 (.943)	ปานกลาง	4.68 (.465)	มากที่สุด	3.33 (0.96)	ปานกลาง	4.75 (0.44)	มากที่สุด
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบที่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสิทธิภาพระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ	3.06 (1.01)	ปานกลาง	4.72 (.465)	มากที่สุด	3.04 (1.05)	ปานกลาง	4.82 (4.16)	มากที่สุด	3.10 (1.05)	ปานกลาง	4.73 (.515)	มากที่สุด	3.04 (1.00)	ปานกลาง	4.74 (.481)	มากที่สุด	2.92 (1.05)	ปานกลาง	4.69 (.462)	มากที่สุด	3.06 (1.02)	ปานกลาง	4.75 (0.46)	มากที่สุด
รวม	3.40 (0.99)	ปานกลาง	4.76 (0.42)	มากที่สุด	3.39 (0.95)	ปานกลาง	4.82 (0.38)	มากที่สุด	3.30 (1.00)	ปานกลาง	4.75 (0.47)	มากที่สุด	3.33 (1.00)	ปานกลาง	4.76 (0.44)	มากที่สุด	3.29 (1.02)	ปานกลาง	4.72 (0.45)	มากที่สุด	3.35 (0.98)	ปานกลาง	4.77 (0.42)	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักฝึกอบรมและพัฒนา) โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นรวมทุกกลุ่มพบว่า

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักฝึกอบรมและพัฒนา) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35, S.D = 0.98$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.59, S.D = 1.00$) รองลงมา ผู้บริหารจัดการให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร คือ ($\bar{X} = 3.43, S.D = 0.95$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบที่เอื้อ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.06, S.D = 1.02$)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักฝึกอบรมและพัฒนา) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77, S.D = 0.42$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.80, S.D = 0.40$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดการให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร ($\bar{X} = 4.79, S.D = 0.41$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร และผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบที่เอื้อ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.75, S.D = 0.44$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1.กลุ่มอำนวยการ พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40, S.D = 0.99$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.73, S.D = 0.946$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดการให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร ($\bar{X} = 3.49, S.D = 1.02$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบที่เอื้อ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.06, S.D = 1.01$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76, S.D = 0.42$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดการให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรง

ตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร ($\bar{X} = 4.87$, S.D = .387) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.81$, S.D = 3.87) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ($\bar{X} = 4.70$, S.D = .457) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D = 0.95) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.61$, S.D = .970) รองลงมา คือ ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ($\bar{X} = 3.51$, S.D = .894) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.04$, S.D = 1.05)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$, S.D = 0.38) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.85$, S.D = .355) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร ($\bar{X} = 4.83$, S.D = 3.68) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ($\bar{X} = 4.79$, S.D = 4.20)

3.กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D = 1.00) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.46$, S.D = 1.08) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร ($\bar{X} = 3.38$, S.D = .916) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.10$, S.D = 1.05)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D = 0.47) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.79$, S.D = .424) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร และผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ($\bar{X} = 4.75$, S.D = .491) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.73$, S.D = .515)

4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33, S.D = 1.00$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.59, S.D = 1.04$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร ($\bar{X} = 3.46, S.D = .955$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.04, S.D = 1.00$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76, S.D = 0.44$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร ($\bar{X} = 4.79, S.D = .408$) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และ ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ($\bar{X} = 4.76, S.D = .454$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.74, S.D = .481$)

5.กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29, S.D = 1.02$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.62, S.D = 1.13$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร ($\bar{X} = 3.47, S.D =$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 2.92, S.D = 1.05$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72, S.D = 4.72$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.79, S.D = .407$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร ($\bar{X} = 4.73, S.D = .473$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ($\bar{X} = 4.68, S.D = .465$)

ตารางที่ 10 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรู้และข้อมูล ข่าวสาร) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรใน กลุ่มงาน จำแนกตาม กลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักความรู้และข้อมูล ข่าวสาร	กลุ่มอำนวยการ				กลุ่มบริหารงานบุคคล				กลุ่มนโยบายและแผน				กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา				กลุ่มนิเทศติดตามฯ				รวม			
	สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์		สภาพ ปัจจุบัน		สภาพพึง ประสงค์	
	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง	3.68 (.988)	มาก	4.77 (.434)	มากที่สุด	3.57 (.963)	มาก	4.88 (.316)	มากที่สุด	3.64 (.872)	มาก	4.85 (.373)	มากที่สุด	3.57 (.989)	มาก	4.89 (.037)	มากที่สุด	3.52 (.953)	มาก	4.68 (.456)	มากที่สุด	3.58 (0.95)	มาก	4.81 (0.37)	มากที่สุด
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล	3.53 (1.03)	มาก	4.73 (.516)	มากที่สุด	3.70 (.794)	มาก	4.83 (.368)	มากที่สุด	3.56 (.944)	มาก	4.83 (.373)	มากที่สุด	3.51 (.911)	มาก	4.90 (.298)	มากที่สุด	3.77 (.808)	มาก	4.77 (.417)	มากที่สุด	3.61 (0.91)	มาก	4.81 (0.39)	มากที่สุด
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	3.39 (.978)	ปานกลาง	4.71 (.512)	มากที่สุด	3.44 (.997)	ปานกลาง	4.82 (.449)	มากที่สุด	3.50 (.996)	มาก	4.82 (.398)	มากที่สุด	3.49 (.984)	ปานกลาง	4.81 (.458)	มากที่สุด	3.40 (.963)	ปานกลาง	4.79 (.407)	มากที่สุด	4.44 (0.98)	ปานกลาง	4.79 (0.35)	มากที่สุด
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร	3.51 (1.04)	มาก	4.72 (.477)	มากที่สุด	3.52 (.993)	มาก	4.84 (.399)	มากที่สุด	3.55 (1.01)	มาก	4.80 (.414)	มากที่สุด	3.46 (1.05)	ปานกลาง	4.89 (.329)	มากที่สุด	3.56 (1.01)	มาก	4.82 (.380)	มากที่สุด	3.52 (1.00)	มาก	4.81 (0.81)	มากที่สุด
รวม	3.53 (1.01)	มาก	4.73 (0.84)	มากที่สุด	3.54 (0.92)	มาก	4.84 (0.27)	มากที่สุด	3.56 (0.95)	มาก	4.82 (0.38)	มากที่สุด	3.50 (1.00)	มาก	4.87 (0.34)	มากที่สุด	3.56 (0.93)	มาก	4.76 (0.41)	มากที่สุด	3.50 (0.93)	มาก	4.83 (1.48)	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร) โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50, S.D = 0.93$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 4.44, S.D = 0.98$) รองลงมา คือผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล ($\bar{X} = 3.61, S.D = 0.91$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.52, S.D = 1.00$)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83, S.D = 1.48$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึงแก่ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล ($\bar{X} = 4.81, S.D = 0.37$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 4.79, S.D = 0.33$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1.กลุ่มอำนวยการ พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53, S.D = 1.01$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.68, S.D = .988$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล ($\bar{X} = 3.53, S.D = 1.00$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 3.39, S.D = .978$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73, S.D = 0.84$)โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง

($\bar{X} = 4.77, S.D = .434$) รองลงมา คือผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดย
ใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล ($\bar{X} = 4.73, S.D = .516$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหาร
ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อ
ตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 4.71, S.D = .512$)

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.54, S.D = 0.92$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความ
จำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล ($\bar{X} = 3.70, S.D = .794$) รองลงมา ผู้บริหาร
ส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.57, S.D = .963$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ย
ต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็น
ประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 3.44, S.D = .997$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84, S.D = 4.84$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง
($\bar{X} = 4.88, S.D = .316$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อ
แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.84, S.D = .399$) ส่วนที่
มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้
เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 4.82, S.D = .449$)

3.กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.56, S.D = 0.95$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ
องค์กร อย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.64, S.D = .872$) รองลงมา ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตาม
ความจำเป็น โดยใช้วิธีการเหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล ($\bar{X} = 3.56, S.D = .944$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ย
ต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็น
ประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 3.50, S.D = .996$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82, S.D = 0.38$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง
($\bar{X} = 4.85, S.D = .373$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดย
ใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล ($\bar{X} = 4.83, S.D = .373$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ
ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์
ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 4.80, S.D = .414$)

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.50, S.D = 1.00$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.57, S.D = .989$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล ($\bar{X} = 3.51, S.D = .911$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.46, S.D = 1.05$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87, S.D = 0.34$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล ($\bar{X} = 4.90, S.D = .298$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 4.89, S.D = .326$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 4.81, S.D = .458$)

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.56, S.D = 0.93$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล ($\bar{X} = 3.77, S.D = .808$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.56, S.D = 1.01$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 3.40, S.D = .963$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76, S.D = 0.41$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.82, S.D = .380$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 4.79, S.D = .407$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 4.68, S.D = .456$)

ตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักข้อมูลย้อนกลับ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากร ในกลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักข้อมูลย้อนกลับ	กลุ่มอำนวยการ				กลุ่มบริหารงานบุคคล				กลุ่มนโยบายและแผน				กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา				กลุ่มนิเทศติดตามฯ				รวม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน	สภาพพึงประสงค์		
	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ		
1.ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3.31 (1.04)	ปานกลาง	4.76 (.459)	มากที่สุด	3.27 (1.00)	ปานกลาง	4.82 (1.04)	มากที่สุด	3.38 (.989)	ปานกลาง	4.77 (.449)	มากที่สุด	3.20 (1.08)	ปานกลาง	4.79 (.408)	มากที่สุด	3.06 (1.05)	ปานกลาง	4.76 (.726)	มากที่สุด	3.24 (1.03)	ปานกลาง	4.78 (0.61)	มากที่สุด
2. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม	3.34 1.00	ปานกลาง	4.67 (.540)	มากที่สุด	3.51 (.838)	มาก	4.83 (1.00)	มากที่สุด	3.27 (.964)	ปานกลาง	4.77 (.471)	มากที่สุด	3.26 (.949)	ปานกลาง	4.80 (.398)	มากที่สุด	3.03 (1.04)	ปานกลาง	4.72 (.445)	มากที่สุด	3.28 (0.95)	ปานกลาง	4.75 (0.57)	มากที่สุด
3.ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่มอย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์	3.30 (1.01)	ปานกลาง	4.74 (.451)	มากที่สุด	3.44 (1.01)	ปานกลาง	4.83 (1.01)	มากที่สุด	3.34 (.955)	ปานกลาง	4.83 (.373)	มากที่สุด	3.26 (1.10)	ปานกลาง	4.80 (.493)	มากที่สุด	3.61 (1.13)	มาก	4.66 (.473)	มากที่สุด	3.39 (1.04)	ปานกลาง	4.77 (0.56)	มากที่สุด
รวม	3.32 (1.02)	ปานกลาง	4.72 (0.48)	มากที่สุด	3.40 (0.94)	ปานกลาง	4.82 (1.01)	มากที่สุด	3.33 (0.96)	ปานกลาง	4.79 (0.43)	มากที่สุด	3.24 (1.04)	ปานกลาง	4.79 (0.43)	มากที่สุด	3.23 (1.07)	ปานกลาง	4.71 (0.54)	มากที่สุด	3.30 (1.01)	ปานกลาง	4.77 (0.58)	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักข้อมูลย้อนกลับ) โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักข้อมูลย้อนกลับ) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30, S.D = 1.01$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.39, S.D = 1.04$) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.28, S.D = 0.95$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.24, S.D = 1.03$)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักข้อมูลย้อนกลับ) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77, S.D = 0.58$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.78, S.D = 0.61$) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ ($\bar{X} = 4.77, S.D = 0.56$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.75, S.D = 0.57$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนาจ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1.กลุ่มอำนาจ พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32, S.D = 1.02$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.34, S.D = 1.00$) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.31, S.D = 1.04$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.30, S.D = 1.01$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72, S.D = 0.48$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.76, S.D = .459$) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ ($\bar{X} = 4.74, S.D = .451$) ส่วนที่มี

ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.67, S.D = 5.40$)

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40, S.D = 0.94$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.51, S.D = .838$) รองลงมา คือผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.44, S.D = 1.01$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.27, S.D = 1.00$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82, S.D = 1.01$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสมและผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ ($\bar{X} = 4.83, S.D = 1.00$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.82, S.D = 1.04$)

3.กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.33, S.D = 0.96$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.38, S.D = .989$) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.34, S.D = .955$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.27, S.D = .964$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79, S.D = 0.43$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ ($\bar{X} = 4.83, S.D = .373$) รองลงมา คือผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.77, S.D = .471$)

4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24, S.D = 1.04$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสมและผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.26, S.D = .949$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ

ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.20, S.D = 1.08$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.79, S.D = 0.43$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.80, S.D = .398$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.79, S.D = .408$)

5.กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23, S.D = 1.07$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.61, S.D = 1.13$) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.06, S.D = 1.05$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.03, S.D = 1.04$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71, S.D = 0.54$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.76, S.D = .726$) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.72, S.D = .445$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ ($\bar{X} = 4.66, S.D = .473$)

ตารางที่ 12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล	กลุ่มอำนวยการ				กลุ่มบริหารงานบุคคล				กลุ่มนโยบายและแผน				กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา				กลุ่มนิเทศติดตามฯ				รวม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ
1. ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม	3.53 (1.09)	มาก	4.88 (1.67)	มากที่สุด	3.65 (.980)	มาก	4.86 (.348)	มากที่สุด	3.46 (.945)	ปานกลาง	4.84 (.367)	มากที่สุด	3.58 (.898)	มาก	4.90 (.342)	มากที่สุด	3.52 (.953)	มาก	4.70 (.456)	มากที่สุด	3.54 (0.97)	มาก	4.83 (0.63)	มากที่สุด
2. ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ	3.60 (1.00)	มาก	4.88 (1.84)	มากที่สุด	3.67 (.946)	มาก	4.86 (.340)	มากที่สุด	3.59 (.911)	มาก	4.85 (.354)	มากที่สุด	3.68 (.914)	มาก	4.90 (.333)	มากที่สุด	3.70 (.961)	มาก	4.80 (.397)	มากที่สุด	3.64 (0.94)	มาก	4.85 (0.65)	มากที่สุด
รวม	3.57 (1.05)	มาก	4.88 (1.76)	มากที่สุด	3.66 (0.96)	มาก	4.86 (0.34)	มากที่สุด	3.52 (0.92)	มาก	4.84 (0.36)	มากที่สุด	3.63 (0.90)	มาก	4.90 (0.33)	มากที่สุด	3.61 (0.95)	มาก	4.75 (0.42)	มากที่สุด	3.59 (0.95)	มาก	4.84 (0.64)	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล) โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่า

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, S.D = 3.59) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.64$, S.D = 0.94) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงใจในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.54$, S.D = 0.97)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84$, S.D = 0.64) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.85$, S.D = 0.65) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงใจในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.83$, S.D = 0.63)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนาจการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1.กลุ่มอำนาจการ พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D = 1.05) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.60$, S.D = 1.00) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงใจในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.53$, S.D = 1.09)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88$, S.D = 1.76) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงใจในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสมและ ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.88$, S.D = 1.84)

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D = 0.96) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคคลากรอย่างเสมอภาค

และมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.67, S.D = .946$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.65, S.D = .980$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86, S.D = 0.34$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม และ ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.86, S.D = .340$)

3. กลุ่มนโยบายและแผนพบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52, S.D = 0.92$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.59, S.D = .911$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.46, S.D = .945$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.84, S.D = 0.36$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.85, S.D = .354$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.84, S.D = .367$)

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63, S.D = 0.90$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.68, S.D = .914$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.58, S.D = .898$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90, S.D = 0.33$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสมและผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.90, S.D = .342$)

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61, S.D = 0.95$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.70, S.D = .961$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ย

ต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.52, S.D = .953$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75, S.D = 0.42$) โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.80, S.D = .397$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.70, S.D = .456$)

ตารางที่ 13 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความไว้วางใจ) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากร ในกลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักความไว้วางใจ	กลุ่มอำนวยการ				กลุ่มบริหารงานบุคคล				กลุ่มนโยบายและแผน				กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา				กลุ่มนิเทศติดตามฯ				รวม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ
1. ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากรโดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ความสามารถที่แท้จริง	3.60 (.986)	มาก	4.93 (1.90)	มากที่สุด	3.59 (.958)	มาก	4.87 (.332)	มากที่สุด	3.57 (.979)	มาก	4.81 (.391)	มากที่สุด	3.55 (1.03)	มาก	4.98 (.117)	มากที่สุด	3.52 (1.08)	มาก	4.84 (.367)	มากที่สุด	3.56 (1.00)	มาก	4.88 (0.62)	มากที่สุด
2. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี	3.69 (1.07)	มาก	4.99 (2.06)	มากที่สุด	3.62 (.955)	มาก	4.88 (.316)	มากที่สุด	3.55 (.973)	มาก	4.84 (.379)	มากที่สุด	3.70 (.933)	มาก	4.97 (.165)	มากที่สุด	3.44 (1.12)	ปานกลาง	4.85 (.654)	มากที่สุด	3.61 (1.01)	มาก	4.90 (0.72)	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย	3.75 (1.06)	มาก	4.95 (1.90)	มากที่สุด	3.55 (1.03)	มาก	4.87 (.332)	มากที่สุด	3.60 (1.00)	มาก	4.83 (.392)	มากที่สุด	3.72 (1.01)	มาก	4.86 (.360)	มากที่สุด	3.64 (1.06)	มาก	4.81 (.391)	มากที่สุด	3.65 (1.03)	มาก	4.86 (0.67)	มากที่สุด
4. ผู้บริหารมีวิจรณ์ญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ	3.65 (1.04)	มาก	4.88 (1.67)	มากที่สุด	3.62 (.909)	มาก	4.90 (.298)	มากที่สุด	3.62 (.922)	มาก	4.89 (.439)	มากที่สุด	3.63 (.910)	มาก	4.90 (.298)	มากที่สุด	3.65 (.933)	มาก	4.81 (.385)	มากที่สุด	3.63 (0.94)	มาก	4.87 (0.61)	มากที่สุด
รวม	3.67 (1.04)	มาก	4.94 (1.88)	มากที่สุด	3.59 (0.96)	มาก	4.58 (0.31)	มากที่สุด	3.58 (0.96)	มาก	4.83 (0.39)	มากที่สุด	3.65 (0.97)	มาก	4.92 (0.23)	มากที่สุด	3.56 (1.04)	มาก	4.82 (0.44)	มากที่สุด	3.61 (0.99)	มาก	4.88 (0.65)	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความไว้วางใจ) โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่าสภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความไว้วางใจ) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61, S.D = 0.99$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่โดยไม่ก้ำก๋าย ($\bar{X} = 3.65, S.D = 1.03$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีวิจรรย์เหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเล็กน้อย ($\bar{X} = 3.63, S.D = 0.94$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง ($\bar{X} = 3.56, S.D = 1.00$)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความไว้วางใจ) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88, S.D = 0.65$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง ($\bar{X} = 4.90, S.D = 0.72$) รองลงมา คือ ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง ($\bar{X} = 4.88, S.D = 0.62$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้ำก๋าย ($\bar{X} = 4.86, S.D = 0.67$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1.กลุ่มอำนวยการ พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67, S.D = 1.04$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้ำก๋าย ($\bar{X} = 3.75, S.D = 1.06$) รองลงมา คือผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี ($\bar{X} = 3.69, S.D = 1.07$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง ($\bar{X} = 3.60, S.D = .986$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.94, S.D = 1.88$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี ($\bar{X} = 4.99, S.D = 2.06$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้ำก๋าย ($\bar{X} =$

4.95,S.D = 1.90) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีวิจารณญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ ($\bar{X} = 4.88, S.D = 1.67$)

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59, S.D = 0.96$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี และ ผู้บริหารมีวิจารณญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ ($\bar{X} = 3.62, S.D = .955$) รองลงมา คือ ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ความสามารถที่แท้จริง ($\bar{X} = 3.59, S.D = 0.958$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้ำก่าย ($\bar{X} = 3.55, S.D = 1.03$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58, S.D = 0.31$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีวิจารณญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ ($\bar{X} = 4.90, S.D = .298$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี ($\bar{X} = 4.88, S.D = .316$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริงและ ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้ำก่าย ($\bar{X} = 4.87, S.D = .332$)

3.กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58, S.D = 0.96$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีวิจารณญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ ($\bar{X} = 3.62, S.D = .922$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้ำก่าย ($\bar{X} = 3.60, S.D = 1.00$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี ($\bar{X} = 3.55, S.D = .973$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83, S.D = 0.39$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีวิจารณญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ ($\bar{X} = 4.89, S.D = .439$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี ($\bar{X} = 4.84, S.D = .379$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง ($\bar{X} = 4.81, S.D = .391$)

4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65, S.D = 0.97$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย ($\bar{X} = 3.72, S.D = 1.01$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี ($\bar{X} = 3.70, S.D = .933$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง ($\bar{X} = 3.55, S.D = 1.03$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.92, S.D = 0.23$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง ($\bar{X} = 4.98, S.D = .117$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี ($\bar{X} = 4.97, S.D = .165$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย ($\bar{X} = 4.86, S.D = .360$)

5.กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56, S.D = 1.04$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีวิจรรณญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเดินเล่อ ($\bar{X} = 3.65, S.D = .933$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย ($\bar{X} = 3.64, S.D = 1.06$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี ($\bar{X} = 3.44, S.D = 1.12$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82, S.D = 0.44$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี ($\bar{X} = 4.85, S.D = .654$) รองลงมา คือ ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง ($\bar{X} = 4.84, S.D = .367$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่ายและ ผู้บริหารมีวิจรรณญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเดินเล่อ ($\bar{X} = 4.81, S.D = .391$)

ตารางที่ 14 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักอนุโลมความคิดพลาด) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากร ในกลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักอนุโลมความคิดพลาด	กลุ่มอำนวยการ				กลุ่มบริหารงานบุคคล				กลุ่มนโยบายและแผน				กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา				กลุ่มนิเทศติดตามฯ				รวม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ
1. ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้	3.72 (1.05)	มาก	4.90 (1.66)	มากที่สุด	3.83 (.916)	มาก	4.88 (.345)	มากที่สุด	3.68 (.879)	มาก	4.88 (.344)	มากที่สุด	3.75 (.970)	มาก	4.97 (.143)	มากที่สุด	3.64 (1.10)	มากที่สุด	4.83 (.373)	มากที่สุด	3.72 (0.98)	มาก	4.89 (0.57)	มากที่สุด
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร	3.76 (1.01)	มาก	5.00 (.213)	มากที่สุด	3.97 (.867)	มาก	4.88 (.345)	มากที่สุด	3.65 (1.03)	มาก	4.91 (.277)	มากที่สุด	3.81 (.852)	มาก	5.00 (.000)	มากที่สุด	3.70 (1.12)	มากที่สุด	4.81 (.385)	มากที่สุด	3.77 (0.95)	มาก	4.92 (0.55)	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	3.58 (1.05)	มาก	4.91 (.174)	มากที่สุด	3.66 (1.01)	มาก	4.89 (.306)	มากที่สุด	3.50 (1.01)	มาก	4.87 (.331)	มากที่สุด	3.58 (.906)	มาก	4.96 (.184)	มากที่สุด	3.38 (1.04)	มากที่สุด	4.80 (.397)	มากที่สุด	3.54 (1.00)	มาก	4.88 (0.53)	มากที่สุด
รวม	3.69 (1.04)	มาก	4.94 (0.84)	มากที่สุด	3.82 (0.93)	มาก	4.88 (0.11)	มากที่สุด	3.61 (0.97)	มาก	4.88 (0.31)	มากที่สุด	3.71 (0.90)	มาก	4.97 (0.10)	มากที่สุด	3.57 (1.08)	มากที่สุด	4.81 (0.38)	มากที่สุด	3.68 (0.98)	มาก	4.89 (0.55)	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักอนุโลมความผิดพลาด) โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นรวมทุกกลุ่มพบว่า

สภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักอนุโลมความผิดพลาด) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68, S.D = 0.98$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.77, S.D = 0.95$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 3.72, S.D = 0.98$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.54, S.D = 1.00$)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักอนุโลมความผิดพลาด) โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89, S.D = 0.55$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 4.92, S.D = 0.55$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 4.89, S.D = 0.57$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.88, S.D = 0.53$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มผู้อำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1.กลุ่มผู้อำนวยการ พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69, S.D = 1.04$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.76, S.D = 1.01$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 3.72, S.D = 1.05$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.58, S.D = 1.05$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.94, S.D = 0.54$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 5.00, S.D = .21$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากร

กล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.91, S.D = .174$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับ ความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 4.90, S.D = 1.66$)

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82, S.D = 0.93$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกัน ความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.97, S.D = .879$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมี เจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 3.83, S.D = .916$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงาน ที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.66, S.D = 1.01$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88, S.D = 0.53$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ($\bar{X} = 4.89, S.D = .306$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากร กล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่อง ปกติที่เกิดขึ้นได้ และ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการ ทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 4.88, S.D = .345$)

3.กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า ในสภาพปัจจุบัน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61, S.D = 0.97$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดใน การทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 3.68, S.D = .879$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมี วิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.65, S.D = 1.03$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงาน ที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.50, S.D = 1.01$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.88, S.D = 0.31$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะ เกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 4.91, S.D = .277$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวก เกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 4.88, S.D = .344$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดย ยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.87, S.D = 4.87$)

4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71, S.D = 0.69$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.81, S.D = .852$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 3.75, S.D = .970$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.58, S.D = .906$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.97, S.D = 0.10$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 5.00, S.D = .000$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 4.97, S.D = .143$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.96, S.D = .184$)

5.กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57, S.D = 1.08$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.70, S.D = 1.12$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 3.64, S.D = 1.10$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 3.38, S.D = 1.04$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.81, S.D = 0.38$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 4.83, S.D = .373$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร ($\bar{X} = 4.81, S.D = .385$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.80, S.D = .397$)

ตารางที่ 15 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ(หลักการให้เกียรติ) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯผู้อำนวยการกลุ่มงานและบุคลากร ในกลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักการให้เกียรติ(Respect)	กลุ่มอำนวยการ				กลุ่มบริหารงานบุคคล				กลุ่มนโยบายและแผน				กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา				กลุ่มนิเทศติดตามฯ				รวม			
	สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์		สภาพปัจจุบัน		สภาพพึงประสงค์	
	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ	\bar{X} S.D	ระดับ
1. ผู้บริหารจัดการทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ	3.66 (1.02)	มาก	4.97 (1.87)	มากที่สุด	3.65 (1.00)	มาก	4.88 (.358)	มากที่สุด	3.63 (.951)	มาก	4.93 (.270)	มากที่สุด	3.76 (.879)	มาก	5.00 (.000)	มากที่สุด	3.62 (1.05)	มาก	4.88 (.315)	มากที่สุด	3.66 (0.98)	มาก	4.93 (0.55)	มากที่สุด
2. ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลาความเป็นส่วนตัวของบุคลากร	3.70 (1.03)	มาก	4.97 (1.90)	มากที่สุด	3.67 (1.04)	มาก	4.87 (.332)	มากที่สุด	3.69 (1.02)	มาก	4.87 (.371)	มากที่สุด	3.81 (.847)	มาก	4.97 (.165)	มากที่สุด	3.40 (1.13)	ปานกลาง	4.84 (.361)	มากที่สุด	3.64 (1.00)	มาก	4.88 (0.64)	มากที่สุด
3. ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี	3.79 (1.03)	มาก	4.96 (1.81)	มากที่สุด	3.66 (1.02)	มาก	4.83 (.405)	มากที่สุด	3.66 (.916)	มาก	4.87 (.331)	มากที่สุด	3.76 (.934)	มาก	4.89 (.307)	มากที่สุด	3.66 (.982)	มาก	4.81 (.391)	มากที่สุด	3.70 (0.97)	มาก	4.87 (0.64)	มากที่สุด
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม	3.78 (.993)	มาก	4.93 (1.82)	มากที่สุด	3.61 (.918)	มาก	4.91 (.278)	มากที่สุด	3.69 (1.04)	มาก	4.89 (.307)	มากที่สุด	3.69 (.957)	มาก	4.89 (.307)	มากที่สุด	3.45 (1.08)	ปานกลาง	4.85 (.354)	มากที่สุด	3.65 (1.03)	มาก	4.88 (0.62)	มากที่สุด
5. ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากรช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหาและไม่ทอดทิ้ง	3.83 (.855)	มาก	5.00 (.000)	มากที่สุด	3.67 (1.09)	มาก	4.88 (.316)	มากที่สุด	3.65 (.878)	มาก	4.89 (.306)	มากที่สุด	3.75 (.824)	มาก	5.00 (.000)	มากที่สุด	3.43 (.994)	ปานกลาง	4.88 (.315)	มากที่สุด	3.65 (0.89)	มาก	4.94 (0.58)	มากที่สุด
รวม	3.75 (0.99)	มาก	4.96 (1.87)	มากที่สุด	3.65 (1.01)	มาก	4.87 (0.33)	มากที่สุด	3.66 (0.95)	มาก	4.89 (0.31)	มากที่สุด	3.73 (0.91)	มาก	4.93 (0.18)	มากที่สุด	3.51 (1.04)	มาก	4.85 (0.34)	มากที่สุด	3.66 (0.98)	มาก	4.90 (0.61)	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักการให้เกียรติ) โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นรวมทุกกลุ่ม พบว่าสภาพปัจจุบัน ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักการให้เกียรติ) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66, S.D = 0.98$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี ($\bar{X} = 3.70, S.D = 0.97$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ ($\bar{X} = 3.66, S.D = 0.98$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร ($\bar{X} = 3.64, S.D = 1.99$)

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักการให้เกียรติ) โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.90, S.D = 0.61$) โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหา และ ไม่ทอดทิ้ง ($\bar{X} = 4.94, S.D = 0.58$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ ($\bar{X} = 4.93, S.D = 0.55$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี ($\bar{X} = 4.87, S.D = 0.64$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนาจการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1.กลุ่มอำนาจการ พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75, S.D = 0.99$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหา และ ไม่ทอดทิ้ง ($\bar{X} = 3.83, S.D = .855$) รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี ($\bar{X} = 3.79, S.D = 1.03$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ ($\bar{X} = 3.66, S.D = 1.02$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.96, S.D = 4.96$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหา และ ไม่ทอดทิ้ง ($\bar{X} = 5.00, S.D = -000$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ และ ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร ($\bar{X} =$

4.97,S.D=1.90) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม($\bar{X} = 4.93,S.D = 1.82$)

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65,S.D = 1.01$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร และผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหา และไม่ทอดทิ้ง ($\bar{X} = 3.67,S.D = 1.09$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ ($\bar{X} = 3.65,S.D = 1.00$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.61,S.D = .918$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.87,S.D = 0.33$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.91,S.D = .278$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการและ ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหา และไม่ทอดทิ้ง ($\bar{X} = 4.88,S.D = .358$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี ($\bar{X} = 4.83,S.D = .405$)

3.กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66,S.D = 0.95$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม($\bar{X} = 3.69,S.D = 1.02$) รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี ($\bar{X} = 3.66,S.D = .916$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ ($\bar{X} = 3.63,S.D = .951$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89,S.D = 0.31$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ ($\bar{X} = 4.93,S.D = .270$) รองลงมา คือ ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี และ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.89,S.D = .307$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดง

ความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร และ ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี ($\bar{X} = 4.87, S.D = .331$)

4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73, S.D = 0.91$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร ($\bar{X} = 3.81, S.D = .847$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ และผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี ($\bar{X} = 3.76, S.D = .934$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.69, S.D = .957$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.93, S.D = 0.18$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ และ ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหา และไม่ทอดทิ้ง ($\bar{X} = 5.00, S.D = .000$) รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร ($\bar{X} = 4.97, S.D = .165$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี และ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.89, S.D = .307$)

5.กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า ในสภาพปัจจุบันโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51, S.D = 1.04$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี ($\bar{X} = 3.66, S.D = .982$) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ ($\bar{X} = 3.62, S.D = 1.05$) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร ($\bar{X} = 3.40, S.D = 1.13$)

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85, S.D = 0.34$) โดยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ แล ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหา และไม่ทอดทิ้ง ($\bar{X} = 4.88, S.D = .315$) รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม ($\bar{X} =$

4.85, S.D = .354) ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากร
ได้ดี ($\bar{X} = 4.81, S.D = .391$)

ตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นและการจัดอันดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ **ความต้องการจำเป็นและการจัดอันดับความสำคัญ** ของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงานและบุคลากรทางการศึกษาในกลุ่มงาน มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.14-4.25

ตารางที่ 16 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตามความคิดเห็นของ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากร ในกลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	กลุ่มอำนาจ		กลุ่มบริหารงานบุคคล		กลุ่มนโยบายและแผน		กลุ่มส่งเสริม การจัดการศึกษา		กลุ่มนิเทศติดตามฯ		เฉลี่ย PNI Modified	ลำดับ ความสำคัญ
	PNI Modified	ลำดับ ความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับ ความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับ ความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับ ความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับ ความสำคัญ		
1. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)	0.3187	9	0.3597	5	0.3952	4	0.3543	5	0.3653	5	0.3586	4
2. หลักอำนาจหน้าที่(Authority)	0.2816	10	0.3166	9	0.3363	9	0.3537	6	0.2974	10	0.3171	10
3. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence)	0.3900	3	0.4187	2	0.4687	1	0.4805	1	0.4680	1	0.4455	1
4. หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development)	0.4100	2	0.4256	1	0.4431	2	0.4635	2	0.4410	3	0.4446	2
5. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Knowledge and Information)	0.3400	5	0.3675	4	0.3545	6	0.3893	4	0.3393	8	0.3582	5
6. หลักข้อมูลย้อนกลับ(Feedback)	0.4200	1	0.4161	3	0.4386	3	0.4358	3	0.4580	2	0.4366	3
7. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (Recognition)	0.3700	4	0.3279	8	0.3749	5	0.3501	8	0.3162	9	0.3478	7
8. หลักความไว้วางใจ (Trust)	0.3400	6	0.3575	6	0.3487	8	0.3506	7	0.3562	6	0.3506	6
9. หลักอนุโลมความผิดพลาด (Permission to Fail)	0.3300	7	0.2798	10	0.3542	7	0.3410	9	0.3490	7	0.3300	9
10. หลักการให้เกียรติ(Respect)	0.3300	8	0.3331	7	0.3343	10	0.3185	10	0.3833	4	0.3398	8
ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย	0.3530		0.3602		0.3848		0.3837		0.3773		0.3700	
ลำดับความสำคัญ	5		4		1		2		3			

จากตารางที่ 16 การประเมินความต้องการจำเป็น ของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า

ในภาพรวม ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาใน ระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลัก มาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence)(PNI = 0.4455) 2. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (PNI = 0.4446) และ 3.หลักฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) (PNI = 0.4366) และมี ประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 7 หลักการ เรียงตามลำดับ ความสำคัญ คือ 1. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) (PNI = 0.3586) 2. หลักความรู้และข้อมูล ข่าวสาร (Knowledge and Information) (PNI = 0.3582) 3. หลักความไว้วางใจ (Trust) (PNI = 0.3506) 4. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (Recognition) (PNI = 0.3478) 5.หลักการให้เกียรติ (Respect) (PNI = 0.3397) 6.หลักอนุโลมความผิดพลาด (Permission to Fail) (PNI = 0.3300) และ 7.หลักอำนาจ หน้าที่ (Authority) (PNI = 0.3171)

เมื่อพิจารณารายกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มงานที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและ สำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 กลุ่มงานโดยมีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มสูงกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย ระดับสำนักงานเขต เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กลุ่มนโยบายและแผน (PNI = 0.3846) 2. กลุ่ม ส่งเสริมการจัดการศึกษา (PNI = 0.3837) และ 3 กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา (PNI = 0.3773) ส่วนกลุ่มงานที่มีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยระดับสำนักงานเขต และถือเป็นจุดแข็ง มี 2 กลุ่มงาน เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. บริหารงานบุคคล (PNI = 0.3602) และ 2. กลุ่มอำนวยการ (PNI = 0.3530) และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและ ประเมินผลการจัดการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1.กลุ่มอำนวยการ พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุด และเป็นจุดอ่อนมี 4 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (PNI = 0.4200) 2. หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) (PNI = 0.4100) 3. หลักมาตรฐาน ความเป็นเลิศ (Standards of Excellence)(PNI = 0.3900) และ 4. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (Recognition) (PNI = 0.3700) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 6 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักความไว้วางใจ (Trust) 2. หลักความรู้ และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information) (PNI = 0.3400) 3. หลักอนุโลมความผิดพลาด

(Permission to Fail) (PNI = 0.3300) 4. หลักการให้เกียรติ(Respect) (PNI = 0.3300) 5. หลักความรับผิดชอบ(Responsibility) (PNI = 0.3187) และ6. หลักอำนาจหน้าที่(Authority) (PNI = 0.2816)

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 3 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) (PNI = 0.4256) 2. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence)(PNI = 0.4187) และ 3. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (PNI = 0.4161) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 7 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information)(PNI = 0.3675) 2. หลักความรับผิดชอบ(Responsibility) (PNI = 0.3597) 3. หลักความไว้วางใจ (Trust)(PNI = 0.3575) 4. หลักการให้เกียรติ(Respect) (PNI = 0.3331) 5. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล(Recognition) (PNI = 0.3279) 6.หลักอำนาจหน้าที่(Authority) (PNI = 0.3166) และ7.หลักอนุโลมความผิดพลาด(Permission to Fail) (PNI = 0.2798)

3.กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 5 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence)(PNI = 0.4687) 2. หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) (PNI = 0.4431) 3.หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (PNI = 0.4386) 4. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) (PNI = 0.3952)และ 5. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล(Recognition) (PNI = 0.3749) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 5 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information)(PNI = 0.3545) 2. หลักอนุโลมความผิดพลาด(Permission to Fail) (PNI = 0.3542) 3. หลักความไว้วางใจ (Trust) (PNI = 0.3487) 4. หลักอำนาจหน้าที่(Authority) (PNI = 0.3363) และ5.หลักการให้เกียรติ (Respect) (PNI = 0.3343)

4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 3 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence)(PNI = 0.4805) 2. หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) (PNI = 0.4635) 3. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (PNI = 0.4358) และ4.หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information) (PNI = 0.3893) มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 6 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) (PNI = 0.3543) 2. หลักอำนาจหน้าที่(Authority) (PNI = 0.3537) 3. หลักความ

ไว้วางใจ (Trust) (PNI = 0.3506) 4. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (Recognition) (PNI = 0.3501)
 5.หลักอนุโลมความผิดพลาด (Permission to Fail) (PNI = 0.3410) และ 6. หลักการให้เกียรติ(Respect)
 (PNI = 0.3397)

5.กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็น
 พัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 4 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ
 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence)(PNI = 0.4680) 2. หลักข้อมูลย้อนกลับ
 (Feedback) (PNI = 0.4580) 3.หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) (PNI = 0.4410)
 และ 4. หลักการให้เกียรติ(Respect) (PNI = 0.3833) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่า
 ดัชนี PNI เล็ก และ เป็นจุดแข็ง 6 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักความรับผิดชอบ
 (Responsibility) (PNI = 0.3653) 2. หลักความไว้วางใจ (Trust) (PNI = 0.3562) 3. หลักอนุโลมความ
 ผิดพลาด (Permission to Fail) (PNI = 0.3490) 4. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and
 Information) (PNI = 0.3393) 5. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล(Recognition) (PNI = 0.3162) และ
 6. หลักอำนาจหน้าที่ (Authority) (PNI = 0.2974)

ตารางที่ 17 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และ บุคลากรในกลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงาน และรวมทุกกลุ่มงาน

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	กลุ่มอำนวยการ		กลุ่มบริหารงานบุคคล		กลุ่มนโยบายและแผน		กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา		กลุ่มนิเทศติดตามฯ		เฉลี่ย	ลำดับความสำคัญ
	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ		
1 กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	0.6340	1	0.3743	8	0.3898	6	0.3271	9	0.3621	6	0.4174	2
2. บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง	0.4167	2	0.4006	4	0.4147	2	0.4597	1	0.4064	1	0.4155	3
3. งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ	0.3740	4	0.3746	6	0.3539	9	0.3453	8	0.3886	3	0.4196	1
4. บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้	0.3619	5	0.4169	2	0.3971	4	0.3621	5	0.3764	4	0.3672	5
5.บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง	0.3989	3	0.4395	1	0.4362	1	0.4023	2	0.4006	2	0.3828	4
6. บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	0.2941	10	0.3725	9	0.3785	8	0.3469	7	0.2225	10	0.3229	10
7. บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร	0.3123	9	0.4035	3	0.3943	5	0.3659	4	0.2474	9	0.3446	8
8. มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน	0.3130	8	0.3252	10	0.3198	10	0.3045	10	0.3857	5	0.3360	9
9. บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ	0.3278	7	0.3746	7	0.3842	7	0.3866	3	0.2944	8	0.3535	7
10. บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน	0.3342	6	0.3750	5	0.4114	3	0.3587	6	0.3077	7	0.3574	6
ดัชนี PNI เฉลี่ย	0.3766		0.3856		0.3879		0.3659		0.3391		0.3716	
ลำดับความสำคัญ		3		2		1		4		5		

จากตารางที่ 17 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า

ภาพความสำเร็จโดยรวม มีค่า PNI เฉลี่ย = 0.3716 มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 4 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ($PNI = 0.4174$) 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง ($PNI = 0.4155$) 3. งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ ($PNI = 0.4196$) และ 4. บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ($PNI = 0.3828$) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 6 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้ ($PNI = 0.3672$) 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน ($PNI = 0.3574$) 3. บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ ($PNI = 0.3535$) 4. บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร ($PNI = 0.3446$) 5. มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน ($PNI = 0.3360$) และ 6. บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ($PNI = 0.3229$)

เมื่อพิจารณารายกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มงานที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 กลุ่มงานโดยมีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มสูงกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยระดับสำนักงานเขต เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1. กลุ่มนโยบายและแผน ($PNI = 0.3879$) 2. บริหารงานบุคคล ($PNI = 0.3856$) และ 3. กลุ่มอำนวยการ ($PNI = 0.3766$) ส่วนกลุ่มงานที่มีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยระดับสำนักงานเขตและถือเป็นจุดแข็ง มี 2 กลุ่มงาน เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ($PNI = 0.3659$) และ 2. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ($PNI = 0.3391$)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 4 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ($PNI = 0.6340$) 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง ($PNI = 0.4167$) 3. บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ($PNI = 0.3989$) และ 4. งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ ($PNI = 0.3740$) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่

ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 6 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้ (PNI = 0.3619) 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน (PNI = 0.3342) 3. บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ (PNI = 0.3278) 4. มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน (PNI = 0.3130) 5. หลักการรับผิดชอบต่อ (Responsibility) (PNI = 0.3123) 5. บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร (PNI = 0.3123) และ 6. บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง. (PNI = 0.2941)

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 9 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง (PNI = 0.4395) 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้ (PNI = 0.4169) 3. บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร (PNI = 0.4035) 4. บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง (PNI = 0.4006) 5. บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน (PNI = 0.3750) 6. งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ (PNI = 0.374) 7. บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ (PNI = 0.3746) 8. กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย (PNI = 0.3743) และ 9. บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (PNI = 0.3725) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น คือ มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน (PNI = 0.3252)

3. กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 8 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง (PNI = 0.4362) 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง (PNI = 0.4147) 3. บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน (PNI = 0.4114) 4. บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้ (PNI = 0.3971) 5. บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร (PNI = 0.3749) 6. กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย (PNI = 0.3898) 7. บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ (PNI = 0.3842) และ 8. บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (PNI = 0.3785) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ

1.งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ (PNI = 0.3539) และ มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน(PNI = 0.3198)

4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง (PNI = 0.4597) 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง (PNI = 0.4023) และ 3. บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ (PNI = 0.4866) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 7 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร (PNI = 0.3659) 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและไม่เรียนรู้อื่น (PNI = 0.3621) 4. บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน (PNI = 0.3587) 5. บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (PNI = 0.3469) 6.งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ (PNI = 0.3453) 6. กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย(PNI = 0.3271) และ 7.มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน (PNI = 0.3045)

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 5 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง (PNI = 0.4064) 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง (PNI = 0.4006) 3.งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ (PNI = 0.3886) 4. มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน (PNI = 0.385) 7 และ 5. บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและไม่เรียนรู้อื่น (PNI = 0.3764) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 5 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย (PNI = 0.3621) 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน (PNI = 0.3077) 3. บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ (PNI = 0.2944) 4. บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร(PNI = 0.2474) และ 5. บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (PNI = 0.2225)

ตารางที่ 18 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรับผิดชอบ) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรใน กลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานรวม ทุกกลุ่มงาน

หลักความรับผิดชอบ	กลุ่มอำนวยการ		กลุ่มบริหารงานบุคคล		กลุ่มนโยบายและแผน		กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา		กลุ่มนิเทศติดตามฯ		เฉลี่ย	ลำดับความสำคัญ
	PNI Modified	ลำดับความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับความสำคัญ	PNI Modified	
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง	0.1752	3	0.2926	3	0.2744	3	0.2718	3	0.2571	3	0.2502	3
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า	0.2793	2	0.3052	2	0.3159	2	0.2926	2	0.3132	2	0.3012	1
3. ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม	0.1506	1	0.4813	1	0.3595	1	0.4985	1	0.2558	1	0.2542	2
ดัชนี PNI เฉลี่ย	0.3187		0.3597		0.3952		0.3543		0.3562		0.2685	
ลำดับความสำคัญ		5		2		1		4		3		

จากตารางที่ 18 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรับผิดชอบ) โดยการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรับผิดชอบ) โดยรวม มีค่า PNI เฉลี่ย = 0.2685 มีประเด็น ความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้าง ขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า (PNI = 0.3012) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่า ดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับ ความสำคัญ คือ 1.ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทน หรือจ้างเพิ่ม (PNI = 0.2542) และ 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง (PNI = 0.2502)

เมื่อพิจารณาารายกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มงานที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและ สำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 5 กลุ่มงานโดยมีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มสูงกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย ระดับสำนักงานเขต เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1. กลุ่มนโยบายและแผน (PNI = 0.3952) 2. บริหารงานบุคคล (PNI = 0.3597) 3. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา (PNI = 0.3562) 4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา (PNI = 0.3243) และ 5. กลุ่มอำนวยการ (PNI = 0.3187)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่ม บริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุด และถือเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม (PNI = 0.5016) และ 2 ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้าง ขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า (PNI = 0.2793) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่า ดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารส่งเสริม ให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง (PNI = 0.1752)

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและ สำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการ วิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม (PNI = 0.4813)

และ 2 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า (PNI = 0.3052) และ 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการ กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง (PNI = 0.2926)

3. กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญ ที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม (PNI = 0.5953) 2 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า(PNI = 0.3159) และ 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความ รับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง (PNI = 0.2744)

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมาก และสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม (PNI = 0.4985) 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็น การสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า (PNI = 0.2726) และ 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนด ขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง (PNI = 0.2718)

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็น พัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม (PNI = 0.5258) และ 2 . ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลง หน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า (PNI = 0.3132) และมีประเด็นที่ จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรง กับตำแหน่ง (PNI = 0.2571)

ตารางที่ 19 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักอำนาจหน้าที่) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯผู้อำนวยการกลุ่มงานและบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน กลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงาน รวมทุกกลุ่มงาน

หลักอำนาจหน้าที่	กลุ่มอำนวยการ		กลุ่มบริหารงานบุคคล		กลุ่มนโยบายและแผน		กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา		กลุ่มนิเทศติดตามฯ		เฉลี่ย	ลำดับความสำคัญ
	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ		
1. ผู้บริหารจัดการให้มีภาวะวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบ การประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่	0.3477	1	0.3931	1	0.4286	1	0.4104	1	0.4088	1	0.3977	1
2. ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคล	0.2899	2	0.3315	2	0.3499	2	0.3812	2	0.3207	2	0.3346	2
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถ ตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	0.2461	3	0.2623	4	0.2910	3	0.2920	4	0.2462	3	0.2675	4
4. ผู้บริหารกำกับ ดูแล ให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ	0.2427	4	0.2793	3	0.2759	4	0.3315	3	0.2141	4	0.2687	3
ดัชนี PNI เฉลี่ย	0.2816		0.3165		0.3363		0.3537		0.2974		0.3171	
ลำดับความสำคัญ		5		3		2		1		4		

จากตารางที่ 19 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักอำนาจหน้าที่) โดยการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักอำนาจหน้าที่) โดยรวม มีค่า PNI เฉลี่ย = 0.3171 มีประเด็นความ
ต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับ
ความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดการให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบ การประชุมชี้แจงให้
บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ (PNI = 0.3977) และ 2. ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตาม
ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคล (PNI = 0.3346) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่
ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารกำกับ
ดูแล ให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ (PNI = 0.2687) 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้
บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถ ตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
(PNI = 0.2675)

เมื่อพิจารณารายกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มงานที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและ
สำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 กลุ่มงานโดยมีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มสูงกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย
ระดับสำนักงานเขต เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา (PNI = 0.3537)
2. กลุ่มนโยบายและแผน (PNI = 0.3363) ส่วนกลุ่มงานที่มีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มต่ำกว่าค่าดัชนี PNI
เฉลี่ยระดับสำนักงานเขตและถือเป็นจุดแข็ง มี 3 กลุ่ม เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 2. กลุ่ม
บริหารงานบุคคล (PNI = 0.3165) 2. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา (PNI =
0.3071) และ 3. กลุ่มอำนวยการ (PNI = 0.2816)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่ม
บริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
มีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุด
และเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ 1. ผู้บริหารจัดการให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบ การ
ประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ (PNI = 0.3477) และมีประเด็นที่จัดลำดับ
ความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1.
ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคล (PNI = 0.2899) 2.
ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถ ตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความ

เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (PNI = 0.2461) และ 3. ผู้บริหารกำกับ ดูแล ใ้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ (PNI = 0.2427)

2.กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบ การประชุมชี้แจงใ้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ (PNI = 0.3931)และ 2. ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคล (PNI = 0.3315) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารส่งเสริมใ้บุคลากรใ้ความรู้ ความสามารถ ตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (PNI = 0.2623)และ 2. ผู้บริหารกำกับ ดูแล ใ้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ (PNI = 0.4286)

3. กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบ การประชุมชี้แจงใ้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ (PNI = 0.4286)และ 2. ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคล (PNI = 0.3499) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารส่งเสริมใ้บุคลากรใ้ความรู้ ความสามารถ ตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (PNI = 0.2910)และ 2. ผู้บริหารกำกับ ดูแล ใ้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ (PNI = 0.2759)

4.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 3 ประเด็น คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบ การประชุมชี้แจงใ้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ (PNI = 0.4104) 2. ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคล (PNI = 0.3812) และ 3. ผู้บริหารกำกับ ดูแล ใ้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ (PNI = 0.3315) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารส่งเสริมใ้บุคลากรใ้ความรู้ ความสามารถ ตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (PNI = 0.2920)

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบ การประชุมชี้แจงใ้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ (PNI =

0.4088) และ 2. ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคล (PNI = 0.3207) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง

2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถ ตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (PNI = 0.2462) และ 2. ผู้บริหาร กำกับ ดูแล ให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ (PNI = 0.2141)

ตารางที่ 20 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน กลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ	กลุ่มอำนวยการ		กลุ่มบริหารงานบุคคล		กลุ่มนโยบายและแผน		กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา		กลุ่มนิเทศติดตามฯ		เฉลี่ย	ลำดับความสำคัญ
	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ		
1. ผู้บริหารจัดการให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ ที่สามารถปฏิบัติได้จริง	0.4675	1	0.4059	2	0.4846	2	0.5429	1	0.4417	3	0.4685	1
2. ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง	0.3277	3	0.3704	3	0.4231	3	0.4606	2	0.4590	2	0.4440	2
3. ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ	0.3798	2	0.4799	1	0.4984	1	0.3871	3	0.4752	1	0.4081	3
ดัชนี PNI เฉลี่ย	0.3916		0.4187		0.4687		0.4635		0.4586		0.4586	
ลำดับความสำคัญ		5		4		1		2		3		

จากตารางที่ 20 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ) โดยการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ) โดยรวม มีค่า PNI เฉลี่ย = 0.4586 มี
ประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ
ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริง (PNI = 0.4685) และมี
ประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับ
ความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วย
ตนเอง (PNI = 0.4440) และ 2. ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น หากบุคลากรไม่สามารถ
ปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (PNI = 0.4081)

เมื่อพิจารณารายกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มงานที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและ
สำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 กลุ่มงาน โดยมีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มสูงกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย
ระดับสำนักงานเขต เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1. กลุ่มนโยบายและแผน (PNI = 0.4687) 2. กลุ่ม
ส่งเสริมการจัดการศึกษา (PNI = 0.4635) และ 3. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
(PNI = 0.4586) ส่วนกลุ่มงานที่มีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยระดับสำนักงานเขต
และถือเป็นจุดแข็ง มี 2 กลุ่ม เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 2. กลุ่มบริหารงานบุคคล (PNI = 0.4187)
2. และ กลุ่มอำนวยการ (PNI = 0.3916)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่ม
บริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
มีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุด
และถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ ที่สามารถปฏิบัติ
ได้จริง (PNI = 0.4675) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุด
แข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น หาก
บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (PNI = 0.3798) และ 2. ผู้บริหารกระตุ้น
ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง (PNI = 0.3277)

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและ
สำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น หากบุคลากร
ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (PNI = 0.4799) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญ

ที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริง (PNI = 0.4059) และ 2. ผู้บริหารกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง (PNI = 0.3704)

3. กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น หากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (PNI = 0.4984) และ 2. ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริง (PNI = 0.4846) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง (PNI = 0.4231)

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริง (PNI = 0.5429) 2. ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง (PNI = 0.4606) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น หากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (PNI = 0.3871)

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น หากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (PNI = 0.4752) และ 2. ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง (PNI = 0.4590) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริง (PNI = 0.4417)

ตารางที่ 21 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักฝึกอบรมและพัฒนา) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน กลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักฝึกอบรมและพัฒนา	กลุ่มอำนวยการ		กลุ่มบริหารงานบุคคล		กลุ่มนโยบายและแผน		กลุ่มส่งเสริม การจัดการศึกษา		กลุ่มนิเทศติดตามฯ		เฉลี่ย	ลำดับ ความสำคัญ
	PNI _{Modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับ ความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับ ความสำคัญ		
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	0.2965	4	0.3435	4	0.3844	4	0.3259	4	0.3232	4	0.3375	4
2. ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร	0.3782	3	0.4164	2	0.4053	3	0.3844	3	0.3631	3	0.3960	3
3. ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร	0.4242	2	0.3569	3	0.4571	2	0.4738	2	0.4717	2	0.4280	2
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบที่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคลกรอย่างเป็นระบบ	0.5425	1	0.5855	1	0.5258	1	0.5592	1	0.6062	1	0.5532	1
ดัชนี PNI เฉลี่ย	0.4103		0.4255		0.4431		0.4356		0.4410		0.4286	
ลำดับความสำคัญ		5		4		1		3		2		

จากตารางที่ 21 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักฝึกอบรมและพัฒนา) โดยการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักฝึกอบรมและพัฒนา) โดยรวม มีค่า PNI เฉลี่ย = 0.4286 มีประเด็น ความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคลกร อย่างเป็นระบบ (PNI = 0.5532) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็น เครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร (PNI = 0.4280) 2. ผู้บริหารจัดให้มีการ พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร (PNI = 0.3960) และ ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (PNI = 0.3375)

เมื่อพิจารณารายกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มงานที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและ สำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 กลุ่มงานโดยมีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มสูงกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย ระดับสำนักงานเขต เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1. กลุ่มนโยบายและแผน (PNI = 0.4431) 2. กลุ่ม นิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา (PNI = 0.4410) และ 3. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา (PNI = 0.4356) ส่วนกลุ่มงานที่มีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยระดับสำนักงาน เขตและถือเป็นจุดแข็ง มี 2 กลุ่ม เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กลุ่มบริหารงานบุคคล (PNI = 0.4255) และกลุ่มอำนวยการ (PNI = 0.4103)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่ม บริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุด และเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอด ความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคลกรอย่างเป็นระบบ (PNI = 0.4103) และมีประเด็นที่จัดลำดับ ความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

(PNI = 0.4242) 2. ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร (PNI = 0.3782) และ 2. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (PNI = 0.2965)

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุด และเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ากรอย่างเป็นระบบ (PNI = 0.5855) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เหลือ และเป็นจุดแข็ง 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร (PNI = 0.4164) 2. ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร (PNI = 0.3569) และ 2. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (PNI = 0.3435)

3. กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ากรอย่างเป็นระบบ (PNI = 0.5258) และ 2. ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร (PNI = 0.4571) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เหลือ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร (PNI = 0.4053) และ 2. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (PNI = 0.3844)

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ (PNI = 0.5592) และ 2. ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร (PNI = 0.4738) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เหลือ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร (PNI = 0.3844) และ 2. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (PNI = 0.3259)

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหาร

ส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากร
อย่างเป็นระบบ (PNI = 0.6062) และ 2. ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการ
ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร (PNI = 0.4717) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่า
ดัชนี PNI เหลือ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนา
หลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร (PNI = 0.3631) และ
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (PNI = 0.3232)

ตารางที่ 22 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรใน กลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร	กลุ่มอำนวยการ		กลุ่มบริหารงานบุคคล		กลุ่มนโยบายและแผน		กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา		กลุ่มนิเทศติดตามฯ		เฉลี่ย	ลำดับความสำคัญ
	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ		
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง	0.2962	4	0.3903	2	0.3324	4	0.3697	4	0.3295	3	0.3436	3
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล	0.3399	3	0.3054	4	0.3567	2	0.3960	2	0.2653	4	0.3326	4
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	0.3894	1	0.4012	1	0.3771	1	0.3782	3	0.4088	1	0.3904	1
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร	0.3447	2	0.3750	3	0.3521	3	0.4133	1	0.3539	2	0.3678	2
ดัชนี PNI เฉลี่ย	0.3425		0.3679		0.3545		0.3893		0.3393		0.3586	
ลำดับความสำคัญ		4		2		3		1		5		

จากตารางที่ 22 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร) โดยการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร) โดยรวม มีค่า PNI เฉลี่ย = 0.3586
มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น คือ
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็น
ประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น (PNI = 0.3904) และ 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดง
ความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร (PNI =
0.3678) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น
เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่าง
ทั่วถึง (PNI = 0.3436) และ 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการ
ที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล (PNI = 0.3326)

เมื่อพิจารณารายกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มงานที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและ
สำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 กลุ่มงานโดยมีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มสูงกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย
ระดับสำนักงานเขต เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา (PNI = 0.3893)
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล (PNI = 0.3679) ส่วนกลุ่มงานที่มีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มต่ำกว่าค่าดัชนี PNI
เฉลี่ยระดับสำนักงานเขตและถือเป็นจุดแข็ง มี 3 กลุ่ม เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กลุ่มนโยบาย
และแผน (PNI = 0.3545) และกลุ่มอำนวยการ (PNI = 0.3425) และ 3. กลุ่มนิเทศติดตามและ
ประเมินผลการจัดการศึกษา (PNI = 0.3393)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่ม
บริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
มีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุด
และเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคน
ค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น (PNI = 0.3894) และมีประเด็นที่จัดลำดับ
ความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1.
ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูล
ข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร (PNI = 0.3447) 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตาม

ความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล (PNI = 0.3390) และ 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง (PNI = 0.2962)

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น (PNI = 0.4012) 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง (PNI = 0.3903) 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร (PNI = 0.3750) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เล็กน้อย และเป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล (PNI = 0.3054)

3. กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น (PNI = 0.3771) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เล็กน้อย และเป็นจุดแข็ง 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล (PNI = 0.3567) 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร (PNI = 0.3521) และ 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง (PNI = 0.3324)

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 4 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร (PNI = 0.4133) 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล (PNI = 0.3960) 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น (PNI = 0.3782) และ 4. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง (PNI = 0.697)

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น (PNI = 0.4088) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เล็กน้อย และเป็นจุดแข็ง 3 ประเด็น เรียง

ตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร (PNI = 0.3539) 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง (PNI = 0.3295) และ 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล (PNI = 0.2653)

ตารางที่ 23 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักข้อมูลย้อนกลับ) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรใน กลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักข้อมูลย้อนกลับ	กลุ่มอำนวยการ		กลุ่มบริหารงานบุคคล		กลุ่มนโยบายและแผน		กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา		กลุ่มนิเทศติดตามฯ		เฉลี่ย	ลำดับความสำคัญ
	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	
1. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	0.4381	1	0.4740	1	0.4112	3	0.4969	1	0.5556	2	0.4751	1
2. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม	0.3982	3	0.3732	3	0.4587	1	0.4724	2	0.5578	1	0.4520	2
3. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์	0.4364	2	0.4012	2	0.4461	2	0.4724	3	0.2909	3	0.4094	3
ดัชนี PNI เฉลี่ย	0.4242		0.4161		0.4386		0.4805		0.4681		0.4455	
ลำดับความสำคัญ		4		5		3		1		2		

จากตารางที่ 23 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักข้อมูลย้อนกลับ) โดยการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักข้อมูลย้อนกลับ) โดยรวม มีค่า PNI เฉลี่ย =0.4455 มีประเด็น
ความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น คือ 1.

ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ (PNI =
0.4751) และ 2. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่าง
เหมาะสม (PNI = 0.4520) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุด
แข็ง 1 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและราย
กลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ (PNI = 0.3326)

เมื่อพิจารณารายกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มงานที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและ
สำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 กลุ่มงานโดยมีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มสูงกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย
ระดับสำนักงานเขต เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา (PNI = 0.4805)
2. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา (PNI = 0.4681) ส่วนกลุ่มงานที่มีค่าดัชนี PNI
เฉลี่ยในกลุ่มต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยระดับสำนักงานเขตและถือเป็นจุดแข็ง มี 3 กลุ่ม เรียงตามลำดับ
ความสำคัญ คือ 1. กลุ่มนโยบายและแผน (PNI = 0.4386) 2. กลุ่มอำนวยการ (PNI = 0.4242) และ 3.
กลุ่มบริหารงานบุคคล (PNI = 0.4161)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่ม
บริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
มีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ พบว่ามีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของ
สำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารให้ข้อมูล
ย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ (PNI = 0.4381) 2. ผู้บริหารให้
ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ (PNI =
0.4364) และ 3. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่าง
เหมาะสม (PNI = 0.3982)

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ (PNI = 0.4740) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ (PNI = 0.4012) และ 2. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม (PNI = 0.3732)

3. กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม (PNI = 0.4587) และ 2. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ (PNI = 0.4461) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 1 คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ (PNI = 0.4740)

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ (PNI = 0.4969) 2. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม (PNI = 0.4724) และ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ (PNI = 0.4724)

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม (PNI = 0.5578) และ 2. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ (PNI = 0.5556) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์ (PNI = 0.2909)

ตารางที่ 24 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรในกลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล	กลุ่มอำนวยการ		กลุ่มบริหารงานบุคคล		กลุ่มนโยบายและแผน		กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา		กลุ่มนิเทศติดตามฯ		เฉลี่ย	ลำดับความสำคัญ
	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ		
1. ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำนึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม	0.3824	1	0.3315	1	0.3988	1	0.3687	1	0.3352	1	0.3633	1
2. ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ	0.3556	2	0.3243	2	0.3510	2	0.3315	2	0.2973	2	0.3319	2
ดัชนี PNI เฉลี่ย	0.3690		0.3279		0.3749		0.3501		0.3162		0.3476	
ลำดับความสำคัญ		2		4		1		3		5		

จากตารางที่ 24 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล) โดยการ วิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล) โดยรวม มีค่า PNI เฉลี่ย = 0.3476 มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม (PNI = 0.3633) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำ กว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารแสดงการ ยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ (PNI = 0.3633)

เมื่อพิจารณารายกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มงานที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและ สำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 กลุ่มงานโดยมีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มสูงกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย ระดับสำนักงานเขต เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1. กลุ่มนโยบายและแผน (PNI = 0.3749) 2. กลุ่ม อำนวยการ (PNI = 0.3690) และ 3. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา (PNI = 0.3501) ส่วนกลุ่มงานที่มีค่า ดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยระดับสำนักงานเขตและถือเป็นจุดแข็ง มี 2 กลุ่ม เรียง ตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กลุ่มบริหารงานบุคคล (PNI = 0.3279) และ 2. กลุ่มนิเทศติดตามและ ประเมินผลการจัดการศึกษา (PNI = 0.3162)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่ม บริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญ ที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและ จดจักษ์ใจในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลา ที่เหมาะสม (PNI = 0.3824) 2. ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสม กับระดับความสำเร็จ (PNI = 0.3556)

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย รวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ผู้บริหารแสดง ความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่ม

บุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม (PNI = 0.3315) 2. ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ (PNI = 0.3243)

3. กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม (PNI = 0.3824) และ 2. ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ (PNI = 0.3510)

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่ เหมาะสม (PNI = 0.3687) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จเรียงตามลำดับความสำคัญ (PNI = 0.3315)

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่ เหมาะสม(PNI = 0.3352) และ 2. ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ (PNI = 0.2973)

ตารางที่ 25 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความไว้วางใจ) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรใน กลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักความไว้วางใจ	กลุ่มอำนวยการ		กลุ่มบริหารงานบุคคล		กลุ่มนโยบายและแผน		กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา		กลุ่มนิเทศติดตามฯ		เฉลี่ย	ลำดับความสำคัญ
	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ	PNI _{Modified}	ลำดับความสำคัญ		
1. ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง	0.3694	1	0.3565	2	0.3473	2	0.4028	1	0.3829	2	0.3717	1
2. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี	0.3523	2	0.3481	4	0.3634	1	0.3432	3	0.4099	1	0.3633	2
3. ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย	0.3200	4	0.3718	1	0.3417	4	0.3065	4	0.3142	4	0.3308	4
4. ผู้บริหารมีวิจรณ์ญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ	0.3370	3	0.3536	3	0.3425	3	0.3499	2	0.3178	3	0.3401	3
ดัชนี PNI เฉลี่ย	0.3446		0.3575		0.3487		0.3506		0.3562		0.3514	
ลำดับความสำคัญ		5		1		4		3		2		

ตารางที่ 25 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความไว้วางใจ) โดยการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความไว้วางใจ) โดยรวม มีค่า PNI เฉลี่ย = 0.3514 มีประเด็นความ
ต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็นเรียงตามลำดับ
ความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้
ความสามารถที่แท้จริง (PNI = 0.3717) และ 2. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้
หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยาก ทำดี (PNI = 0.3633) และ มีประเด็นที่จัดลำดับ
ความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียง
ตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารมีวิจรรย์ญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดย
ตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ (PNI = 0.3401) และ 2. ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้
อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย (PNI = 0.3308)

เมื่อพิจารณารายกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มงานที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและ
สำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 กลุ่มงานโดยมีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มสูงกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย
ระดับสำนักงานเขต เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1. กลุ่มบริหารงานบุคคล (PNI = 0.3575) 2. กลุ่ม
นิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา (PNI = 0.3562) ส่วนกลุ่มงานที่มีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยใน
กลุ่มต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยระดับสำนักงานเขตและถือเป็นจุดแข็ง มี 3 กลุ่ม เรียงตามลำดับ
ความสำคัญ คือ 1. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา (PNI = 0.3506) 2. กลุ่มนโยบายและแผน (PNI =
0.3487) และ 2. กลุ่มอำนวยการ (PNI = 0.3446)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่ม
บริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
มีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญ
ที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร
โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง (PNI = 0.3694) และ
2. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดี
และอยากทำดี (PNI = 0.3523) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวม
ของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารมี
วิจรรย์ญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ

(PNI = 0.3370) และ 2. ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย (PNI = 0.3200)

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย (PNI = 0.3718) 2. ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง (PNI = 0.3565) และ และ 3. ผู้บริหารมีวิจรรย์ญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ (PNI = 0.3536) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยาก ทำดี (PNI = 0.33481)

3. กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยาก ทำดี (PNI = 0.3634) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง (PNI = 0.3473) 2. ผู้บริหารมีวิจรรย์ญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ (PNI = 0.3425) และ 3 ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย (PNI = 0.3417)

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง (PNI = 0.4028) มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารมีวิจรรย์ญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ (PNI = 0.3499) และ 2. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยาก ทำดี (PNI = 0.3432) และ 3. ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย (PNI = 0.3065)

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ

1. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดี และอยาก ทำดี(PNI = 0.4099) 2. ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะ กับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง(PNI = 0.3829)และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ
1. ผู้บริหารมีวิจรรย์ญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ (PNI = 0.3178) และ 2. ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย (PNI = 0.3142)

ตารางที่ 26 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักอนุโลมความผิดพลาด) ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรใน กลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักอนุโลมความผิดพลาด	กลุ่มอำนวยการ		กลุ่มบริหารงานบุคคล		กลุ่มนโยบายและแผน		กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา		กลุ่มนิเทศติดตามฯ		เฉลี่ย PNI Modified	ลำดับ ความสำคัญ
	PNI Modified	ลำดับ ความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับ ความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับ ความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับ ความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับ ความสำคัญ		
1. ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้	0.3172	3	0.2742	2	0.3261	3	0.3253	2	0.3269	2	0.3139	2
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนและ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร	0.3298	2	0.2292	3	0.3452	2	0.3123	3	0.3000	3	0.3033	3
3. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	0.3715	1	0.3361	1	0.3914	1	0.3855	1	0.4201	1	0.3809	1
ดัชนี PNI เฉลี่ย	0.3395		0.2796		0.3542		0.3410		0.3490		0.3327	
ลำดับความสำคัญ		4		5		1		3		2		

ตารางที่ 26 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักอนุโลมความผิดพลาด) โดยการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า
ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความไว้วางใจ) โดยรวม มีค่า PNI เฉลี่ย = 0.3327 มีประเด็นความ
ต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหาร
สนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น
และพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (PNI = 0.3809) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่า
ดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ
1. ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้น
ได้ (PNI = 0.3139) และ 2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น
ในการทำงานขององค์กร (PNI = 0.3033)

เมื่อพิจารณารายกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มงานที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและ
สำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 กลุ่มงานโดยมีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มสูงกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย
ระดับสำนักงานเขต เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1. กลุ่มนโยบายและแผน (PNI = 0.3542) 2. กลุ่ม
นิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา (PNI = 0.3490) และ 3. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
(PNI = 0.3410) ส่วนกลุ่มงานที่มีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยระดับสำนักงาน
เขตและถือเป็นจุดแข็ง มี 2 กลุ่ม เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กลุ่มอำนวยการ (PNI = 0.3395) และ
กลุ่มบริหารงานบุคคล (PNI = 0.2796)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่ม
บริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
มีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญ
ที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มี
ความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (PNI = 0.3715)
และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุด
แข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความ
ผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร (PNI = 0.3298) และ 2. ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวก
เกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ (PNI = 0.3172)

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (PNI = 0.3361) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ (PNI = 0.2742) และ 2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร (PNI = 0.2292)

3. กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า 3327 มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (PNI = 0.3914) และ 2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร (PNI = 0.3452) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ (PNI = 0.3261)

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (PNI = 0.3855) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ (PNI = 0.3253) และ 2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร (PNI = 0.3123)

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า 3327 มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (PNI = 0.4201) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหาร

มีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ (PNI = 0.3269) และ 2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร (PNI = 0.3000)

ตารางที่ 27 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักการให้เกียรติ)ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตฯ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรใน กลุ่มงาน จำแนกตามกลุ่มงานและรวมทุกกลุ่มงาน

หลักการให้เกียรติ	กลุ่มอำนวยการ		กลุ่มบริหารงานบุคคล		กลุ่มนโยบายและแผน		กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา		กลุ่มนิเทศติดตามฯ		เฉลี่ย	ลำดับความสำคัญ
	PNI Modified	ลำดับความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับความสำคัญ	PNI Modified	ลำดับความสำคัญ	PNI Modified	
1. ผู้บริหารจัดการทรัพยากร ถึงอำนาจความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ	0.3579	1	0.3370	2	0.3581	1	0.3298	2	0.3481	4	0.3461	2
2. ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร	0.3432	2	0.3270	4	0.3215	5	0.3181	4	0.4235	1	0.3402	4
3. ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี	0.3087	4	0.3197	5	0.3306	3	0.3005	5	0.3142	5	0.3147	5
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม	0.3420	3	0.3297	3	0.3252	4	0.3252	3	0.4058	3	0.3455	3
5. ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหาและไม่ทอดทิ้ง	0.3055	5	0.3601	1	0.3507	2	0.3333	1	0.4227	2	0.3544	1
ดัชนี PNI เฉลี่ย	0.3314		0.3347		0.3372		0.3213		0.3828		0.3401	
ลำดับความสำคัญ		4		3		2		5		1		

จากตารางที่ 27 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักการให้เกียรติ) โดยการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า

ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม
หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (หลักความไว้วางใจ) โดยรวม มีค่า PNI เฉลี่ย = 0.3401 มีประเด็นความ
ต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 ประเด็น คือ 1. ผู้บริหาร
แสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหาและไม่
ทอดทิ้ง (PNI = 0.3544) 2. ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่าง
เหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ (PNI = 0.3461) และ 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้
บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม (PNI = 0.3455) และ มีประเด็นที่จัดลำดับ
ความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียง
ตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของ
บุคลากร (PNI = 0.3402) และ 2. ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี
(PNI = 0.3147)

เมื่อพิจารณารายกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มงานที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและ
สำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 กลุ่มงานโดยมีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มสูงกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย
ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ 1. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
(PNI = 0.3828) ส่วนกลุ่มงานที่มีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยระดับสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา และถือเป็นจุดแข็ง มี 4 กลุ่ม เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กลุ่มนโยบายและ
แผน (PNI = 0.3372) 2. กลุ่มบริหารงานบุคคล (PNI = 0.3347) 3. กลุ่มอำนวยการ (PNI = 0.3314)
และ 5. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา (PNI = 0.3213)

และจากการวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่ม
บริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
มีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุด
และถือเป็นจุดอ่อนมี 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ (PNI = 0.3579) 2. ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร (PNI = 0.3432) 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม (PNI = 0.3420) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่

และเป็นจุดแข็ง 2 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี (PNI = 0.3087) และ 4. ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหาและไม่ทอดทิ้ง (PNI = 0.3055)

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหาและไม่ทอดทิ้ง (PNI = 0.3601) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 4 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ (PNI = 0.3370) 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม (PNI = 0.3279) 3. ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร (PNI = 0.3270) และ 2. ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี (PNI = 0.3197)

3. กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 2 ประเด็น คือ 1. ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ (PNI = 0.3581) และ 2. ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหาและไม่ทอดทิ้ง (PNI = 0.3507) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 3 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี (PNI = 0.3306) 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม (PNI = 0.3252) และ 3. ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร (PNI = 0.3215)

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า ไม่มีประเด็นความต้องการจำเป็นที่เป็นจุดอ่อนมี แต่พบประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 5 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหาและไม่ทอดทิ้ง (PNI = 0.3333) 2. ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ (PNI = 0.3298) 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม (PNI = 0.3252) 4. ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัว

ของบุคลากร (PNI = 0.3181) และ 5. ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี (PNI = 0.3005)

5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 4 ประเด็น เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร (PNI = 0.4235) 2. ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหาและไม่ทอดทิ้ง (PNI = 0.4227) 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม (PNI = 0.4058) 4. ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ (PNI = 0.3481). และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยรวมของสำนักงานเขตพื้นที่ และเป็นจุดแข็ง 1 ประเด็น คือ ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี (PNI = 0.3142)

ตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นและการจัดอันดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นและจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาระบบการบริหารตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ นำประเด็นที่ได้จัดเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังตารางที่ 28 – 41

ตารางที่ 28 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ลำดับที่	หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย PNI = 0.3700
1	หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence)	PNI = 0.4455
2	หลักฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)	PNI = 0.4446
3	หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	PNI = 0.4366
4	หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)	PNI = 0.3586
5	หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Knowledge and Information)	PNI = 0.3582
6	หลักความไว้วางใจ (Trust)	PNI = 0.3506
7	หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (Recognition)	PNI = 0.3478
8	หลักการให้เกียรติ (Respect)	PNI = 0.3397
9	หลักอนุโลมความผิดพลาด (Permission to Fail)	PNI = 0.3300
10	หลักอำนาจหน้าที่ (Authority)	PNI = 0.3171

จากตารางที่ 28 พบว่า หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความต้องการจำเป็นในการนำไปพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ เรียงตามลำดับความความต้องการจำเป็น คือ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence) 2. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และหลักฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

ตารางที่ 29 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจของกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ลำดับที่	กลุ่มงาน	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย PNI = 0.3700
1	กลุ่มนโยบายและแผน	PNI = 0.3846
2	กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา	PNI = 0.3837
3	กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา	PNI = 0.3773
4	บริหารงานบุคคล	PNI = 0.3602
5	กลุ่มอำนวยการ	PNI = 0.3530

จากตารางที่ 29 พบว่า กลุ่มงานในสำนักงานเขตที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการบริหารตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ 1. กลุ่มนโยบายและแผน 2.กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และ 3. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

ตารางที่ 30 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจของกลุ่มอำนวยการ

ลำดับที่	หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย PNI = 0.3700
1	หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	PNI = 0.4200
2	หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development)	PNI = 0.4100
3	หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence)	PNI = 0.3900
4	หลักการยอมรับในเอกลักษณ์(Recognition)	PNI = 0.3700
5	หลักความไว้วางใจ (Trust)	PNI = 0.3400
6	หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information)	PNI = 0.3400
7	หลักอนุโลมความผิดพลาด(Permission to Fail)	PNI = 0.3300
8	หลักการให้เกียรติ(Respect)	PNI = 0.3300
9	หลักความรับผิดชอบ(Responsibility)	PNI = 0.3187
10	หลักอำนาจหน้าที่(Authority)	PNI = 0.2816

จากตารางที่ 30 พบว่า หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความต้องการจำเป็นในการนำไปพัฒนาระบบการบริหารของกลุ่มอำนวยการ เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ 1. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 2.หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) 3. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence) และ 4. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์(Recognition)

ตารางที่ 31 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจของกลุ่มบริหารงานบุคคล

ลำดับที่	หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย PNI = 0.3700
1	หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development)	PNI = 0.4256
2	หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence)	PNI = 0.4187
3	หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	PNI = 0.4161
4	หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information)	PNI = 0.3675
5	หลักความรับผิดชอบ(Responsibility)	PNI = 0.3597
6	หลักความไว้วางใจ (Trust)	PNI = 0.3575
7	หลักการให้เกียรติ(Respect)	PNI = 0.3331
8	หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล(Recognition)	PNI = 0.3279
9	หลักอำนาจหน้าที่(Authority)	PNI = 0.3166
10	หลักอนุโลมความผิดพลาด(Permission to Fail)	PNI = 0.2798

จากตารางที่ 31 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความต้องการจำเป็นในการนำไปพัฒนาระบบการบริหารของกลุ่มบริหารงานบุคคล เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ 1.หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) 2.หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence) และ 3.หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

ตารางที่ 32 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจของกลุ่มนโยบายและแผน

ลำดับที่	หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย PNI = 0.3700
1	หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence)	PNI = 0.4687
2	หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development)	PNI = 0.4431
3	หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	PNI = 0.4386
4	หลักความรับผิดชอบ(Responsibility)	PNI = 0.3952
5	หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล(Recognition)	PNI = 0.3749
6	หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information)	PNI = 0.3545
7	หลักอนุโลมความผิดพลาด(Permission to Fail)	PNI = 0.3542
8	หลักความไว้วางใจ (Trust)	PNI = 0.3487
9	หลักอำนาจหน้าที่(Authority)	PNI = 0.3363
10	หลักการให้เกียรติ(Respect)	PNI = 0.3343

จากตารางที่ 32 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความต้องการจำเป็นในการนำไปพัฒนาระบบการบริหารของกลุ่มนโยบายและแผน คือ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence) 2.หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) 3.หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 4. หลักความรับผิดชอบ(Responsibility) และ 5. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล(Recognition)

ตารางที่ 33 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

ลำดับที่	หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย PNI = 0.3700
1	หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence)	PNI = 0.4805
2	หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development)	PNI = 0.4635
3	หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	PNI = 0.4358
4	หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information)	PNI = 0.3893
5	หลักความรับผิดชอบ(Responsibility)	PNI = 0.3543
6	หลักอำนาจหน้าที่(Authority)	PNI = 0.3537
7	หลักความไว้วางใจ (Trust)	PNI = 0.3506
8	หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล(Recognition)	PNI = 0.3501
9	หลักอนุโลมความผิดพลาด (Permission to Fail)	PNI = 0.3410
10	หลักการให้เกียรติ(Respect)	PNI = 0.339

จากตารางที่ 33 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความต้องการจำเป็นในการนำไปพัฒนาระบบการบริหารของกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence) 2. หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) 3. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และ 4. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information)

ตารางที่ 34 ความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจของกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

ลำดับที่	หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย PNI = 0.3700
1	หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence)	PNI = 0.4680
2	หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	PNI = 0.4580
3	หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development)	PNI = 0.4410
4	หลักการให้เกียรติ(Respect)	PNI = 0.3833
5	หลักความรับผิดชอบ(Responsibility)	PNI = 0.3653
6	หลักความไว้วางใจ (Trust)	PNI = 0.3562
7	หลักอนุโลมความผิดพลาด (Permission to Fail)	PNI = 0.3490
8	หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information)	PNI = 0.3393
9	หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล(Recognition)	PNI = 0.3162
10	หลักอำนาจหน้าที่ (Authority)	PNI = 0.2974

จากตารางที่ 34 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความต้องการจำเป็นในการนำไปพัฒนาระบบการบริหารของกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence) 2. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 3. หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) และ4. หลักการให้เกียรติ(Respect)

ตารางที่ 35 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวม

ลำดับ ที่	ภาพความสำเร็จตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย =0.3716
1	งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ	PNI = 0.4196
2	กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	PNI = 0.4174
3	บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง	PNI = 0.4155
4	บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง	PNI = 0.3828
5	บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้	PNI = 0.3672
6	บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน	PNI = 0.3574
7	บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ	PNI = 0.3535
8	บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร	PNI = 0.3446
9	บุคลากรในกลุ่มงานมีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน	PNI = 0.3360
10	บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	PNI = 0.3229

จากตารางที่ 35 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ 1.กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย 2.บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง 3. งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ และ 4. บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง

ตารางที่ 36 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ จำแนกตามกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ลำดับที่	กลุ่มงาน	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย = 0.3716
1	กลุ่มนโยบายและแผน	PNI = 0.3879
2	บริหารงานบุคคล	PNI = 0.3856
3	กลุ่มอำนวยการ	PNI = 0.3766
4	กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา	PNI = 0.3659
5	กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา	PNI = 0.3391

จากตารางที่ 36 พบว่า ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารตามความต้องการจำเป็นของกลุ่มงาน เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ 1. กลุ่มนโยบายและแผน 2. บริหารกลุ่มบริหารงานบุคคล และ 3. กลุ่มอำนวยการ

ตารางที่ 37 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (กลุ่มอำนาจการ)

ลำดับ ที่	ภาพความสำเร็จตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย =0.3716
1	กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	PNI = 0.6340
2	บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง	PNI = 0.4167
3	บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง	PNI = 0.3989
4	งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ	PNI = 0.3740
5	บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้	PNI = 0.3619
6	บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน	PNI = 0.3342
7	บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ	PNI = 0.3278
8	มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน	PNI = 0.3130
9	บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร	PNI = 0.3123
10	บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.	PNI = 0.2941

จากตารางที่ 37 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารกลุ่มอำนาจการ เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ 1.กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย 2.บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง 3. บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง และ 4.งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ

ตารางที่ 38 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (กลุ่มบริหารงานบุคคล)

ลำดับ ที่	ภาพความสำเร็จตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย =0.3716
1	บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง	PNI = 0.4395
2	บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้	PNI = 0.4169
3	บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร	PNI = 0.4035
4	บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง	PNI = 0.4006
5	บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน	PNI = 0.3750
6	งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ	PNI = 0.374
7	บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ	PNI = 0.3746
8	กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	PNI = 0.3743
9	บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	PNI = 0.3725
10	บุคลากรในกลุ่มงานมีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน	PNI = 0.3252

จากตารางที่ 38 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารกลุ่มบริหารงานบุคคล เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ 1. บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้ 3. บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร 4. บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง 5. บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน 6.งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ 7. บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ 8. กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย และ 9. บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 39 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (นโยบายและแผน)

ลำดับ ที่	ภาพความสำเร็จตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย = 0.3716
1	บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง	PNI = 0.4362
2	บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง	PNI = 0.4147
3	บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน	PNI = 0.4114
4	บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้	PNI = 0.3971
5	บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร	PNI = 0.3749
6	กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	PNI = 0.3898
7	บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ	PNI = 0.3842
8	บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	PNI = 0.3785
9	งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ	PNI = 0.3539
10	บุคลากรในกลุ่มงาน มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน	PNI = 0.3198

จากตารางที่ 39 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารกลุ่มนโยบายและแผน เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ 1. บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง 3. บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน 4. บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้ 5. บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร 6. กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย 7. บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ และ 8. บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 40 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา)

ลำดับ ที่	ภาพความสำเร็จตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย =0.3716
1	บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง	PNI = 0.4597
2	บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง	PNI = 0.4023
3	บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ	PNI = 0.4866
4	บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร	PNI = 0.3659
5	บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้	PNI = 0.3621
6	บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน	PNI = 0.3587
7	บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	PNI = 0.3469
8	งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ	PNI = 0.3453
9	9. กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	PNI = 0.3271
10	มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน	PNI = 0.3045

จากตารางที่ 40 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารกลุ่มนโยบายและแผน เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ 1. บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง และ 3. บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ

ตารางที่ 41 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา)

ลำดับ ที่	ภาพความสำเร็จตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ค่าดัชนี PNI เฉลี่ย =0.3716
1	บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง	PNI = 0.4064
2	บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง	PNI = 0.4006
3	งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ	PNI = 0.3886
4	บุคลากรในกลุ่มงานมีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน	PNI = 0.385
5	บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้	PNI = 0.3764
6	กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย	PNI = 0.3621
7	บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน	PNI = 0.3077
8	บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ	PNI = 0.2944
9	บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร	PNI = 0.2474
10	บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	PNI = 0.2225

จากตารางที่ 41 ภาพความสำเร็จตามความต้องการจำเป็นของการพัฒนาระบบการบริหารกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น คือ 1.บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง 2. บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง 3.งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ 4. มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน และ 5. บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้

ตอนที่ 3 การร่างระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในตอนนี ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ มาออกแบบพัฒนาเป็นร่างระบบ โดยนำหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีค่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อน ไปกำหนดเป็นกรอบแนวทางในการร่างระบบ และได้แบ่งโครงสร้างของระบบ เป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1. บทเกริ่นนำ 2. ชื่อระบบ 3. วัตถุประสงค์ของระบบ 4. องค์ประกอบของระบบ 5. ภาพความสำเร็จ ซึ่งแต่ละส่วน ได้นำข้อค้นพบจากการประเมินความต้องการจำเป็น นำเสนอรายละเอียดเป็นร่างระบบ ตามลำดับ ดังนี้

เกริ่นนำ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรรูปแบบใหม่ ทำหน้าที่กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ 10 หลักการ คือ หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) หลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) หลักข้อมูลย้อนกลับ(feedback) หลักความรับผิดชอบ (responsibility) หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (knowledge and information) หลักความไว้วางใจ (trust) หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (recognition) หลักการให้เกียรติ (respect) หลักอนุโลมความผิดพลาด (permission to fall)) และ หลักอำนาจหน้าที่ (authority) จะช่วยให้กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเองและความก้าวหน้าของตำแหน่ง กลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง มีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้ มีความสุขในการทำงาน มีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ ได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคลและองค์กร มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรมีความเข้มแข็ง มีมาตรฐานความเป็นเลิศ และมีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน

1. ชื่อระบบ: การเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2. วัตถุประสงค์ของระบบ

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานความเป็นเลิศ
2. เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตระหนักในคุณค่าของตน มีเป้าหมายในชีวิต รับรู้ถึงพลังอำนาจของตน มีความพึงพอใจในงาน มีความรับผิดชอบ และยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

3. องค์ประกอบของระบบ

3.1 การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวม

3.1.1 การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย การบริหาร 5 กลุ่มงานที่ต้องเน้นตามลำดับ ดังนี้ 1) กลุ่มนโยบายและแผน 2) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 3) กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 4) กลุ่มบริหารงานบุคคล และ 5) กลุ่มอำนวยการ

3.1.2 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามี 10 หลักที่ต้องเน้น ตามลำดับดังนี้ 1) หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) 2) หลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) 3) หลักข้อมูลย้อนกลับ (feedback) 4) หลักความรับผิดชอบ (responsibility) 5) หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (knowledge and information) 6) หลักความไว้วางใจ (trust) 7) หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (recognition) 8) หลักการให้เกียรติ (respect) 9) หลักอนุญาตให้ล้มเหลว (permission to fail) และ 10) หลักอำนาจหน้าที่ (authority)

3.1.3 กิจกรรมการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่ต้องเน้นตามลำดับดังนี้

1) หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ดังนี้ 1.1 การจัดทำมีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริง 1.2 การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง 1.3 การแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ

2) หลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ดังนี้ 2.1 การส่งเสริมให้มีระบบที่เอื้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ 2.2 การใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลด

ระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร . 2.3 การจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร และ 2.4 การให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3) หลักข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ดังนี้

3.1 การให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ 3.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม และ 3.3 การให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์

4) หลักความรับผิดชอบ (responsibility) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ดังนี้

4.1 การจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม 4.2 การส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า และ 4.3 การส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง

5) หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (knowledge and information) ประกอบด้วยกิจกรรมที่

ต้องเน้นตามลำดับ ดังนี้ 5.1 การส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น 5.2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร 5.3 การส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง และ 5.4 การส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล

6) หลักความไว้วางใจ (trust) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ดังนี้ 6.1 การให้

ความไว้วางใจบุคลากรโดยพิจารณาจำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง 6.2 การส่งเสริมบุคลากรให้ไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดี และอยากทำ 6.3 การมีวิจรรย์ญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงานว่าเกิดขึ้น โดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ และ 6.4 การมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย

7) หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (recognition) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้น

ตามลำดับ ดังนี้ 7.1 การแสดงความเต็มใจและจริงจังในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม และ 7.2 การแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ

8) หลักการให้เกียรติ (respect) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ดังนี้ 8.1 การแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหา และไม่ทอดทิ้ง 8.2 การจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ 8.3 การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม 8.4 การแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่ เวลา และความเป็นส่วนตัวของบุคลากร และ 8.5 การเป็นผู้ฟังที่ดีและตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี

9) หลักอนุโลมความผิดพลาด (permission to fall) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ดังนี้ 9.1 การสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยงโดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น 9.2 การมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ และ 9.3 การมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนและป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร

10) หลักอำนาจหน้าที่ (authority) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ดังนี้ 10.1 การจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบ การประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ 10.2 การมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคลผู้บริหารกำกับ ดูแล ให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ และ 10.3 การส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถ ตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3.2 การบริหารกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

3.2.1 การบริหารกลุ่มนโยบายและแผน ต้องเน้น หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) หลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) และหลักความรับผิดชอบ (responsibility)

3.2.2 การบริหารกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ต้องเน้น หลักมูลย้อนกลับ (feedback) หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) และหลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development)

3.2.3 การบริหารกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ต้องเน้นหลักการให้เกียรติ (respect)

3.2.4 การบริหารกลุ่มบริหารงานบุคคล ต้องเน้นหลักความไว้วางใจ (trust)

3.2.5 การบริหารกลุ่มอำนวยการ ต้องเน้นหลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (recognition) และหลักอนุโลมความผิดพลาด (permission to fall)

3.3 ภาพความสำเร็จที่ต้องเน้น ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

- 1) การมีมาตรฐานความเป็นเลิศ
- 2) การปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย
- 3) การมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง
- 4) การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง
- 5) การมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้
- 6) การมีความสุขในการทำงาน
- 7) การมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่ได้รับผิดชอบ
- 8) การได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร
- 9) การมีการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
- 10) การมีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน

ตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในตอนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบที่ร่างขึ้น โดยการจัดประชุมกลุ่ม (Focus group) และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ได้จำนวน 10 ท่าน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ดังรายชื่อในภาคผนวก ข) ร่วมพิจารณาตรวจสอบระบบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขระบบให้มีความสมบูรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ เป็นแบบตรวจสอบระบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ แบบตรวจสอบแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ สอบถามเกี่ยวกับ ชื่อ-นามสกุล ตำแหน่ง และตำแหน่งทางวิชาการของผู้ทรงคุณวุฒิ ตอนที่ 2 การให้ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิโดยประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ และตอนที่ 3 ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงระบบ

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอน ที่ 2 ใช้การแจกแจงความถี่ สถิติที่ใช้ คือค่าเฉลี่ย และ ค่าร้อยละ

ผลการตรวจสอบ นำเสนอดังตารางที่ 42 – 43

ตารางที่ 42 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อร่างระบบบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (N=10)

รายการตรวจสอบ	ความคิดเห็น		ความคิดเห็น	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้
1. เกริ่นนำ	80.00	20.00	100.00	-
2. ชื่อระบบ	100.00	-	100.00	-
3. วัตถุประสงค์ของระบบ	90.00	10.00	100.00	-
4. องค์ประกอบของระบบ	80.00	20.00	100.00	-
5. ภาพความสำเร็จ	100.00	-	100.00	-
เฉลี่ย	90.00	10.00	100.00	-

จากตารางที่ 42 พบว่า โดยภาพรวม ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ เห็นว่า ระบบมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 90.00 และ มีความเป็นไปได้คิดเป็นร้อยละ 100.00

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนเห็นว่า ชื่อระบบ และภาพความสำเร็จ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ วัตถุประสงค์ของระบบ คิดเป็นร้อยละ 90.00 และ เกริ่นนำ และ องค์ประกอบของระบบ คิดเป็นร้อยละ 80.00

ตารางที่ 43 ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ/เหตุผลประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการปรับปรุงร่างระบบบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

รายการตรวจสอบ	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ/เหตุผลประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. เกริ่นนำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรใช้คำว่า “บทนำ” หรือ “ความสำคัญและความเป็นมาของระบบ” 2. ควรอยู่นำเสนออยู่ในลำดับต่อจากชื่อระบบ 3. ควรนำเสนอในภาพรวม ให้อยู่ในหลักการ 10 ข้อ
2. ชื่อระบบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรได้มาจากข้อค้นพบ หรือ จากทฤษฎีที่ศึกษา 2. ควรให้นิยามของคำว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้วย” เพราะปัจจุบันแบ่งเป็น เขตมัธยมศึกษา กับเขตประถมศึกษา
3. วัตถุประสงค์ของระบบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. วัตถุประสงค์ในข้อที่ 2 ควรสั้นกระชับ บางประเด็นให้นำไปไว้ในคำนิยามศัพท์
4. องค์ประกอบของระบบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรนำเสนอให้ครบทุกกลุ่มงานใน เขตพื้นที่การศึกษา 2. ควรนำเสนอให้ตรงกับข้อค้นพบ โดยนำเสนอทั้งแนวตั้ง แนวนราบ <p>โดยยึดกลุ่มงานเป็นหลัก และในแต่ละกลุ่มมีความต้องการ จำเป็นต้องใช้หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจจะไรบ้างตามลำดับ</p>
5. ภาพความสำเร็จ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรจัดภาพความสำเร็จของระบบให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของระบบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และศักยภาพของบุคคล
6. ข้อคิดเห็นอื่นๆ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การนำเสนอระบบอาจใช้แผนภาพประกอบและบรรยายภาพ เพื่อให้เกิดความชัดเจน จะทำให้ระบบมีคุณค่ามากขึ้น 2. ระบบที่พัฒนาขึ้นมีความน่าสนใจ เหมาะสม และเป็นไปได้ “ใช้ได้จริง”

ตารางที่ 43 พบประเด็นที่ผู้วิจัยจะนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขระบบให้มีความสมบูรณ์ดังนี้

1. ปรับปรุงการนำเสนอระบบตามใหม่ 1. ชื่อระบบ 2. บทนำ 3. วัตถุประสงค์ของระบบ
4. องค์ประกอบของระบบ และภาพความสำเร็จ
 2. ปรับปรุงวัตถุประสงค์ของระบบให้มีความกระชับตรงตามหลักการและข้อค้นพบ
 3. อธิบายรายละเอียดองค์ประกอบให้ชัดเจนทุกกลุ่มงานที่ศึกษา
 4. นำเสนอภาพความสำเร็จของระบบ โดยแสดงให้เห็นตรงกับวัตถุประสงค์ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และศักยภาพของบุคคล
5. วิเคราะห์ จัดทำแผนภาพระบบ และคำอธิบายให้มีรายละเอียดและเกิดความชัดเจน

สรุปได้ว่า ระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้วิจัย ออกแบบและร่างขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีเหมาะสมและเป็นไปได้จริง

ตอนที่ 5 ระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ(ฉบับสมบูรณ์)

1. ชื่อระบบ : การเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2. บทนำ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรรูปแบบใหม่ ทำหน้าที่กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ 10 หลักการ คือ หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) หลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) หลักข้อมูลย้อนกลับ(feedback) หลักความรับผิดชอบ (responsibility) หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (knowledge and information) หลักความไว้วางใจ (trust) หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (recognition) หลักการให้เกียรติ (respect) หลักอนุโลมความผิดพลาด (permission to fall) และ หลักอำนาจหน้าที่ (authority) จะช่วยให้กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเองและมีความก้าวหน้าของตำแหน่ง กลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง มีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้ มีความสุขในการทำงาน มีความกล้าตัดสินใจ ดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ ได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคลและองค์กร มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรมีความเข้มแข็ง มีมาตรฐานความเป็นเลิศ และมีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน

2. วัตถุประสงค์ของระบบ

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานความเป็นเลิศ
2. เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. องค์ประกอบของระบบ

3.1 การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวม

3.1.1 การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย การบริหาร 5 กลุ่มงานที่ต้องเน้นตามลำดับ ความสำคัญ ดังนี้ 1) กลุ่มนโยบายและแผน 2) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 3) กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 4) กลุ่มบริหารงานบุคคล และ 5) กลุ่มอำนวยการ

3.1.2 หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 10 หลักที่ต้องเน้น ตามลำดับ ความสำคัญ ดังนี้ 1) หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) 2) หลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) 3) หลักข้อมูลย้อนกลับ (feedback) 4) หลักความรับผิดชอบ (responsibility) 5) หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (knowledge and information) 6) หลักความไว้วางใจ (trust) 7) หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (recognition) 8) หลักการให้เกียรติ (respect) 9) หลักอนุญาตให้ล้มเหลว (permission to fail) และ 10) หลักอำนาจหน้าที่ (authority)

3.1.3 กิจกรรมการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1) หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ความสำคัญ ดังนี้ 1.1 การจัดทำมีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริง 1.2 การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง 1.3 การแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ

2) หลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ความสำคัญ ดังนี้ 2.1 การส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยงในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคลกรอย่างเป็นระบบ 2.2 การใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร . 2.3 การจัดทำมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร และ 2.4 การให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3) หลักข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 3.1 การให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ 3.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม และ 3.3 การให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์

4) หลักความรับผิดชอบ (responsibility) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 4.1 การจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม 4.2 การส่งเสริมให้มีการจัดประชุมหารือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า และ 4.3 การส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง

5) หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(knowledge and information) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ดังนี้ 5.1 การส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น 5.2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร 5.3 การส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง และ 5.4 การส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล

6) หลักความไว้วางใจ (trust) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ความสำคัญ ดังนี้ 6.1 การให้ความไว้วางใจบุคลากรโดยพิจารณาจำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ความสามารถที่แท้จริง 6.2 การส่งเสริมบุคลากรให้ไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำ 6.3 การมีวิจรรย์ญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงานว่าเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ และ 6.4 การมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย

7) หลักการยอมรับในเอกลักษณ์ (recognition) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ความสำคัญ ดังนี้ 7.1 การแสดงความเต็มใจและจริงใจในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม และ 7.2 การแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ

8) หลักการให้เกียรติ (respect) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 8.1 การแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหา และ ไม่ทอดทิ้ง 8.2 การจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ 8.3 การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม 8.4 การแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่ เวลา และความเป็นส่วนตัวของบุคลากร และ 8.5 การเป็นผู้ฟังที่ดีและตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี

9) หลักอนุโลมความผิดพลาด (permission to fall) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ความสำคัญ ดังนี้ 9.1 การสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 9.2 การมีเจตคติเชิง

บวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ และ 9.3 การมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร

10) หลักอำนาจหน้าที่ (authority) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญดังนี้ 10.1 การจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบ การประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ 10.2 การมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคลผู้บริหารกำกับ ดูแล ให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ และ 10.3 การส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถ ตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3.2 การบริหารกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลัง

อำนาจ

3.2.1 การบริหารกลุ่มนโยบายและแผน ต้องเน้น หลักการตามลำดับ ความสำคัญดังนี้

1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence) 2.หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) 3.หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 4. หลักความรับผิดชอบ(Responsibility) และ 5. หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล(Recognition)

3.2.2 การบริหารกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ต้องเน้น หลักการ ตามลำดับความสำคัญดังนี้ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence) 2. หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) 3. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และ 4. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information)

3.2.3 การบริหารกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ต้องเน้น หลักการตามลำดับ ความสำคัญดังนี้ คือ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence) 2. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 3. หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) และ 4. หลักการให้เกียรติ(Respect)

3.2.4 การบริหารกลุ่มบริหารงานบุคคล ต้องเน้น หลักการตามลำดับ ความสำคัญดังนี้ คือ 1.หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) 2.หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence) และ 3.หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

3.2.5 การบริหารกลุ่มอำนวยการ ต้องเน้น หลักการตามลำดับ ความสำคัญดังนี้ คือ 1. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 2.หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) 3. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence) และ 4. หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล (Recognition)

3.3 ภาพความสำเร็จที่ต้อ่งเน้น ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

- 1) การมีมาตรฐานความเป็นเลิศ
- 2) การปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย
- 3) การมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง
- 4) การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง
- 5) การมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้
- 6) การมีความสุขในการทำงาน
- 7) การมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ
- 8) การได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร
- 9) การมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 10) การมีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการ วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (2) พัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน คือ ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจด้วยแบบสอบถาม แล้วจึงวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย และวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค PNI _{Modified} และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ

โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอนคือ

- ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- ตอนที่ 2 การประเมินความต้องการจำเป็นและการจัดอันดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- ตอนที่ 3 ร่างระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- ตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- ตอนที่ 5 นำเสนอระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (2) พัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

วัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ สรุปผลการวิจัย ดังรายละเอียดดังนี้

1. สภาพในปัจจุบันของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยรวมทุกกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$) และภาพความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$)

2. สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้าง โดยรวมทุกกลุ่มงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$) และ ภาพความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.89$)

3. เมื่อนำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ มาจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการจำเป็น พบว่า ในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 หลักการเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence) (PNI = 0.4455) 2. หลักฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) (PNI = 0.4366) และ 3. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (PNI = 0.4446) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 7 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) (PNI = 0.3586) 2. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Knowledge and Information) (PNI = 0.3582) 3. หลักความไว้วางใจ (Trust) (PNI = 0.3506) 4. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์ (Recognition) (PNI = 0.3478) 5. หลักการให้เกียรติ (Respect) (PNI = 0.3397) 6. หลักอนุโลมความผิดพลาด (Permission to Fail) (PNI = 0.3300) และ 7. หลักอำนาจหน้าที่ (Authority) (PNI = 0.3171)

เมื่อพิจารณารายกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มงานที่มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 กลุ่มงาน โดยมีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มสูงกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยระดับสำนักงานเขต เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. กลุ่มนโยบายและแผน (PNI = 0.3846) 2. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา (PNI = 0.3837) และ 3. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา (PNI = 0.3773) ส่วนกลุ่มงานที่มีค่าดัชนี PNI เฉลี่ยในกลุ่มต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ยระดับสำนักงานเขตและถือเป็นจุดแข็ง มี 2 กลุ่มงาน เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. บริหารงานบุคคล (PNI = 0.3602) และ 2. กลุ่มอำนวยการ (PNI = 0.3530)

และเมื่อวิเคราะห์แยกตามรายกลุ่มงาน กลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า แต่ละกลุ่มงานมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

1. กลุ่มนโยบายและแผน พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 5 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence) (PNI = 0.4687) 2. หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) (PNI = 0.4431) 3.หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (PNI = 0.4386) 4. หลักความรับผิดชอบ(Responsibility) (PNI = 0.3952) และ 5. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์(Recognition) (PNI = 0.3749) และ มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 5 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information) (PNI = 0.3545) 2. หลักอนุโลมความผิดพลาด(Permission to Fail) (PNI = 0.3542) 3. หลักความไว้วางใจ (Trust) (PNI = 0.3487) 4. หลักอำนาจหน้าที่(Authority) (PNI = 0.3363) และ 5.หลักการให้เกียรติ (Respect) (PNI = 0.3343)

2. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 3 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence) (PNI = 0.4805) 2. หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) (PNI = 0.4635) 3. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (PNI = 0.4358) และ 4.หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Knowledge and Information) (PNI = 0.3893) มีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 6 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักความรับผิดชอบ(Responsibility) (PNI = 0.3543) 2. หลักอำนาจหน้าที่(Authority) (PNI = 0.3537) 3. หลักความไว้วางใจ (Trust) (PNI = 0.3506) 4. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์ (Recognition) (PNI = 0.3501) 5.หลักอนุโลมความผิดพลาด (Permission to Fail) (PNI = 0.3410) และ 6. หลักการให้เกียรติ(Respect) (PNI = 0.3397)

3. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 4 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence) (PNI = 0.4680) 2. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (PNI = 0.4580) 3.หลักฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) (PNI = 0.4410) และ 4. หลักการให้เกียรติ(Respect) (PNI = 0.3833) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เฉลี่ย และเป็นจุดแข็ง 6 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักความรับผิดชอบ(Responsibility) (PNI = 0.3653) 2. หลักความไว้วางใจ (Trust) (PNI = 0.3562) 3. หลักอนุโลมความผิดพลาด (Permission to Fail) (PNI = 0.3490) 4. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information) (PNI = 0.3393) 5. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์ (Recognition) (PNI = 0.3162) และ 6. หลักอำนาจหน้าที่ (Authority) (PNI = 0.2974)

4. กลุ่มอำนวยการ พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 4 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักข้อมูลย้อนกลับ

(Feedback) (PNI = 0.4200) 2. หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) (PNI = 0.4100) 3. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence) (PNI = 0.3900) และ 4. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (Recognition) (PNI = 0.3700) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เล็กน้อย และเป็นจุดแข็ง 6 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักความไว้วางใจ (Trust) 2. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information) (PNI = 0.3400) 3. หลักอนุโลมความผิดพลาด(Permission to Fail) (PNI = 0.3300) 4. หลักการให้เกียรติ(Respect) (PNI = 0.3300) 5. หลักความรับผิดชอบ(Responsibility) (PNI = 0.3187) และ 6. หลักอำนาจหน้าที่ (Authority) (PNI = 0.2816)

5. กลุ่มบริหารงานบุคคล พบว่า มีประเด็นความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและเป็นจุดอ่อนมี 3 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) (PNI = 0.4256) 2. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence)(PNI = 0.4187) และ 3. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) (PNI = 0.4161) และมีประเด็นที่จัดลำดับความสำคัญที่ต่ำกว่าค่าดัชนี PNI เล็กน้อย และเป็นจุดแข็ง 7 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information) (PNI = 0.3675) 2. หลักความรับผิดชอบ(Responsibility) (PNI = 0.3597) 3. หลักความไว้วางใจ (Trust) (PNI = 0.3575) 4. หลักการให้เกียรติ(Respect) (PNI = 0.3331) 5. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (Recognition) (PNI = 0.3279) 6.หลักอำนาจหน้าที่ (Authority) (PNI = 0.3166) และ 7.หลักอนุโลมความผิดพลาด (Permission to Fail) (PNI = 0.2798)

วัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจสรุปได้ว่า

ผลการวิจัยสามารถนำมาร่างเป็นระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยมีองค์ประกอบของระบบ 5 ส่วนดังนี้ 1.ชื่อระบบ 2.หลักการของระบบ 3.วัตถุประสงค์ของระบบ 4.องค์ประกอบของระบบ และ 5.ภาพความสำเร็จของระบบ และเมื่อนำระบบไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้วพบว่าระบบมีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 90.00 และมีความเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 100.00

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยใน 2 ประเด็น คือ (1) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ (2) พัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1.1 การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในสภาพปัจจุบัน พบว่า โดยรวมทุกกลุ่มงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีภาพความสำเร็จของการบริหารตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เริ่มให้ความสำคัญในการนำหลักเสริมสร้างพลังอำนาจไปใช้เพื่อการบริหารจัดการองค์กร แต่เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษารูปแบบใหม่ ตามนโยบายการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ต่างสังกัดเข้าเป็นหน่วยงานเดียวกัน นับเป็นการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทั้งระบบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงถือเป็นองค์กรที่อยู่ในช่วงระยะเริ่มต้นการพัฒนา โครงสร้าง และวัฒนธรรม องค์กรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สภาพความพร้อมและความพอดีทั้งด้านทรัพยากร ปัจจัยการบริหารมีความแตกต่างและเหลื่อมล้ำกัน ดังที่ ดิเรก พรสีมาและคณะ (2553) ได้ศึกษาวิจัยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาประสบปัญหาในการดำเนินการกระจายอำนาจในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป มูลเหตุของปัญหาเกิดจากการที่หน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคยังคุ้นเคยกับพฤติกรรมการบริหารแบบรวมอำนาจ ผู้บริหารในส่วนกลางยังคงนิยมสั่งการ และคิดโครงการใหม่ๆ แทนเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ใช้พฤติกรรมการบริหารแบบเดิมๆ ไม่ต่างจากพฤติกรรมก่อนการกระจายอำนาจ ในทำนองเดียวกันพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษาก็ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง นิยมและชื่นชอบสั่งการและการใช้อำนาจ พฤติกรรมในชั้นเรียนของครูก็ไม่เปลี่ยน ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงก็ให้ความสำคัญและใส่ใจกับการบริหารงานวิชาการต่ำ ส่วนปัญหาระดับสถานศึกษาที่เด่นๆ ได้แก่ การขาดแคลนทรัพยากร ทั้งด้านงบประมาณและบุคลากร ดังนั้น เงื่อนไขที่จะทำให้การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหารเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kinlaw (1995) ที่อธิบายไว้ว่า ความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้บริหาร (Management commitment) ที่จะนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อให้องค์กรมีการพัฒนา องค์กรใดก็ตามหากผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นตั้งใจ การเสริมสร้างพลังอำนาจจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ และสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารขาดความมุ่งมั่นตั้งใจเกิดขึ้นจาก การที่ผู้บริหารไม่เข้าใจแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Lock of clarity) การไม่เข้าใจหรือเข้าใจแบบคลุมเครือ ทำให้ไม่สามารถมองเห็นผลที่เกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ และการที่ผู้บริหารกลัวว่าตนเองจะสูญเสียพลังอำนาจ (Fear of Losing power) กล่าวคือ ผู้บริหารคิดว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการแบ่งปันอำนาจในการดูแลควบคุมที่ผู้บริหารมี ซึ่งอำนาจในการ

ควบคุมนี้ ผู้บริหารต้องทำงานอย่างหนักเพื่อจะให้ได้มาซึ่งอำนาจ จึงไม่อยากสูญเสียหรือแบ่งปันให้แก่ใคร และผู้บริหารกลัวว่าตนเองจะกลายเป็นส่วนเกินที่ไม่จำเป็นขององค์กร เพราะคิดว่าหน้าที่ในการบริหารคือการควบคุมและบังคับบัญชาและหากไม่มีอำนาจในการควบคุมแล้วจะทำให้ตนเองไม่มีงานทำกลายเป็นส่วนเกินขององค์กร

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและบุคลากรทุกกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตระหนักในความสำคัญของบทบาท หน้าที่และภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่บัญญัติไว้ในมาตราที่ 37 ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 มีสาระบัญญัติว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา นอกจากนี้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 ได้กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลัก ดังนั้น การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ จึงเป็นเครื่องมือหรือกลไกสำคัญที่จะช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บรรลุผลสำเร็จวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่ คินลอร์ (Kinlaw, 1995 อ้างถึงใน คณิต เขียววิชัย, 2551) กล่าวถึงความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อองค์กรว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรและทีมงานในการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือเป็นผู้นำแก่ผู้ปฏิบัติในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จของงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการเสริมสร้างพลังอำนาจยังเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นจากการได้กระทำบางสิ่งที่ผู้ปฏิบัติคิดว่าตนเองไม่สามารถทำได้ การให้ข้อมูลข่าวสาร การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรจะได้งานตามเป้าหมายแล้ว การร่วมมือกันทำงาน โดยมีหัวหน้าเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและร่วมตัดสินใจ ให้ทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถและมีระบบการให้รางวัลอย่างยุติธรรม กลยุทธ์เหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ มีความสุขกับการทำงาน และในที่สุดทุกคนจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

1.3 ความต้องการจำเป็นของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่า โดยรวมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความต้องการจำเป็นพัฒนาในระดับมากและสำคัญที่สุดและถือเป็นจุดอ่อนมี 3 หลักการ เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ 1. หลัก

มาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence) 2. หลักฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) และ 3.หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แสดงให้เห็นว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรที่มีความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังที่ เทรซี (Tracy, 1990) ได้อธิบายว่า มาตรฐานความเป็นเลิศ องค์กรต้องยึดถือและมุ่งเน้นในมาตรฐาน โดยการกำหนดมาตรฐานของงานทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ งบประมาณและเวลา ต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกถึงผลสำเร็จแห่งความเป็นเลิศและยึดมั่นในความเป็นเลิศ สอดคล้องกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) คือหลักประสิทธิผล ที่อธิบายว่า องค์กร หรือหน่วยงานภาครัฐต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) การใช้หลักฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนาองค์กร เป็นการให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และขีดความสามารถ ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ มีความชำนาญ และความเชี่ยวชาญ รวมถึงมีความเชื่อมั่นในมาตรฐานความเป็นเลิศ สร้างความมีคุณค่าในตนเอง สร้างแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ และไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทฤษฎีของ คานเตอร์ (1993) ที่ว่า ผู้บริหารต้องตระหนักถึงการเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และการงาน รวมทั้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับ โอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถ โดยการไปอบรม เพิ่มพูนความรู้ในการประชุมวิชาการ การศึกษาคูงาน หรือลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความต้องการในหลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) นั้น แสดงให้เห็นว่าบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง พัฒนา และเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ให้งานสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศ สอดคล้องกับ ลิชและคณะ (Leach et al., 2001) ที่ชี้ว่า ข้อมูลย้อนกลับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานใช้โอกาสที่มีอยู่ในสถานการณ์ที่ส่งเสริมให้เกิดพลังอำนาจเพื่อใช้ในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานต้องรู้ว่าประสิทธิภาพของตนเองอยู่ในระดับใด เพื่อรักษาหรือพัฒนาคุณภาพ นอกจากนั้นพวกเขาต้องรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจของตนเอง สถานการณ์ที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจ (Situational empowerment) เพียงอย่างเดียวไม่สามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานได้ จะต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง ข้อมูลย้อนกลับต้องให้กับภาระงานที่บุคคลคุ้นเคย ต้องส่งเสริมการเรียนรู้และมุ่งความสนใจไปที่ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานและคุณภาพของงานที่เป็นอยู่

2. การพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ว่า ผลการวิจัยสามารถนำข้อค้นพบที่ได้ไปใช้พัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยมีองค์ประกอบของระบบ 5 ส่วนดังนี้ 1.ชื่อระบบ 2.หลักการของระบบ 3.วัตถุประสงค์ของระบบ 4.องค์ประกอบของระบบ และ 5.ภาพความสำเร็จ และเมื่อนำระบบไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิแล้วพบว่า ระบบมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยในการอภิปรายผล ผู้วิจัยอภิปรายผลทั้ง 5 ส่วนตามลำดับดังนี้

2.1 ชื่อระบบ: ระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นหลักมาตรฐานความเป็นเลิศ ในส่วนของชื่อระบบนี้ ตั้งขึ้นตามข้อค้นพบจากการวิจัย เป็นความต้องการจำเป็นระดับมากที่สุด โดยที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่ต้องการให้กลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งก็สอดคล้องกับการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล หลักประสิทธิผล (Effectiveness) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554) ที่ว่า องค์กรจะต้องสร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และ เทรซี (Tracy, 1990) ที่อธิบายว่า หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ หมายถึงการสร้างมาตรฐานด้านปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลาของงานไว้ในระดับสูงแต่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยผู้บริหารจะต้องมีการสื่อสาร กระตุ้น สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์กร มุ่งสู่มาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ และจะต้องมีกลยุทธ์ในการแสดงผลกระทบเชิงลบในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ดังนั้น การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการบริหารที่เน้นความเป็นเลิศ จะช่วยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับ มีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ รวมทั้งเป็นองค์กรนำการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา มีศักยภาพและความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย ส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังแต่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และบุคลากรในองค์กรจะเป็นที่ยอมรับของสถานศึกษาและผู้มีส่วนร่วมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งในด้านความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญ และคุณธรรม รวมทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเป็นศูนย์กลางการบริการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาควบคู่ไปกับการกำกับ ติดตาม ดูแลสถานศึกษา ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีความทันสมัย ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับการพัฒนาทางการศึกษา เศรษฐกิจ และสังคม ทั้งในระดับประเทศและในระดับสากล

2.2 หลักการของระบบ ในส่วนหลักการของระบบนี้ ได้นำข้อค้นพบจากการวิจัยใช้เป็นกรอบทิศทางที่แสดงให้เห็นความเป็นมาและความสำคัญของการพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นหลักมาตรฐานความเป็นเลิศ หลักการของระบบมีรายละเอียด ดังนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรรูปแบบใหม่ ทำหน้าที่กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุน ส่งเสริมและประสานงานองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ 10 หลักการ คือ หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) หลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) หลักข้อมูลย้อนกลับ (feedback) หลักความรับผิดชอบ (responsibility) หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (knowledge and information) หลักความไว้วางใจ (trust) หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล (recognition) หลักการให้เกียรติ (respect) หลักอนุโลมความผิดพลาด (permission to fall) และหลักอำนาจหน้าที่ (authority) จะช่วยให้กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเองและความก้าวหน้าของตำแหน่ง กลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง มีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้ มีความสุขในการทำงาน มีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ ได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคลและองค์กร มีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรมีความเข้มแข็ง มีมาตรฐานความเป็นเลิศ และมีความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน โดยหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 10 หลักอธิบายรายละเอียดแต่ละหลักการตามลำดับความต้องการจำเป็นตามข้อค้นพบจากการวิจัย ได้ ดังนี้คือ เทรซี (Tracy ,1990) 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) เป็นการสร้างมาตรฐานด้านปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลาของแต่และงานไว้ในระดับสูง แต่สามารถปฏิบัติได้จริง มีการสื่อสาร กระตุ้น สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์กร มุ่งสู่มาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ และมีกลยุทธ์ในการแสดงผลกระทบเชิงลบในกรณีที่บุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ 2.หลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การที่องค์กรให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นลำดับขั้นขององค์กร มีการประสานงานกับหน่วยงานฝึกอบรม เพื่อพัฒนาหลักสูตร หรือโครงการ ที่มีความหลากหลาย และตรงตามความต้องการของบุคลากร ในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีการใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง และเกิดแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ และลดระดับการต่อต้านเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง และ มีการใช้ระบบพี่เลี้ยง โดยเลือกพี่เลี้ยงที่เหมาะสมและปฏิบัติต่อกันที่มุ่งความสัมพันธ์ที่ประสบผลสำเร็จ 3.หลักข้อมูลย้อนกลับ (feedback) องค์กรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินเป็นรายบุคคลเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง) เพื่อเป็นการสรุปผลการดำเนินงาน และประเมินความ

ต้องการของบุคลากรแต่ละบุคคล มีการให้ข้อมูลย้อนกลับในกรณีของบุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย เพื่อเสริมสร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และมีการหาโอกาสในการให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเหมาะสมกับสภาพที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม 4. ทัศนคติความรับผิดชอบ (responsibility) องค์กรมีการนิยามความรับผิดชอบของงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติความใจในความรับผิดชอบทั้งของตนเองและผู้อื่น สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายจนเป็นผลสำเร็จและเกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงในด้านหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสร้างสรรค์ เสริมสร้างขวัญกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานและหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของความรับผิดชอบ และมีการทบทวนหน้าที่และความรับผิดชอบของงานในแต่ละระดับก่อนการว่าจ้าง 5. ทัศนคติความรู้และข้อมูลข่าวสาร (knowledge and information) องค์กรมีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร หน่วยงาน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงการ ความก้าวหน้า วงการ กฎระเบียบ การเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงข้อมูลที่จะสร้างความภาคภูมิใจ ในองค์กรแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารเท่าที่จำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของข้อมูล มีการกระตุ้นหรือส่งเสริมให้บุคลากรค้นหาข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น โดยไม่มีการหวงหรือปกป้องข้อมูลเพื่อการสร้างอำนาจและอิทธิพลให้กับตนเอง และมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารในองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร โดยการแก้ไขร่วมกันทั่วทั้งองค์กร 6. ทัศนคติไว้วางใจ (trust) องค์กรมีการแยกแยะระหว่างความไว้วางใจในคุณลักษณะของบุคคลกับความไว้วางใจในทักษะความรู้ความสามารถ มีการสร้างความสัมพันธ์ในความไว้วางใจบนพื้นฐานของความคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี มีการสร้างความไว้วางใจโดยการมอบหมายงานที่สำคัญตามอำนาจหน้าที่ และให้อิสระในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ และ มีการแยกแยะก่อนว่าเป็นความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจในการกระทำความผิด หรือกรณีเกิดการสูญเสียความไว้วางใจ 7. ทัศนคติยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (recognition) ภายใต้องค์กรมีความเต็มใจและจริงใจที่จะยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความดีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม และมีการยอมรับที่มีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จโดยเสมอภาคทั่วทั้งองค์กร 8. ทัศนคติให้เกียรติ (respect) องค์กรมีการจัดสรรแนวทางและสรรหาข้อมูล ทรัพยากร ให้เหมาะสมกับความต้องการและเวลา มีการเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร มีการเป็นผู้ฟัง และ สนองความต้องการได้ดีเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็น และมีการเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากรและยืนเคียงข้างไม่ทอดทิ้ง 9. ทัศนคติอนุญาตความผิดพลาด (permission to fall) องค์กรมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจว่าความผิดพลาดเกิดขึ้นได้เป็นเรื่องปกติ และให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อความผิดพลาด มีการวางแผน สำหรับความผิดพลาดและมีแนวทางในการยอมรับและแก้ไขความผิดพลาด และมีการสนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงและอนุโลมและอนุโลมให้เกิด

ความผิดพลาดได้ในขอบเขตในขอบเขตที่รับได้และไม่ก่อให้เกิดความสูญเสียระดับรุนแรงต่อองค์กรและ 10.หลักอำนาจหน้าที่ (authority) องค์กรมีการทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในทุกระดับและสื่อสารไปยังบุคลากรในแต่ละระดับเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ทั้งของตนเองและผู้อื่น มีการคำนึงถึงสมรรถนะหลักรายบุคคล เมื่อมีการมอบอำนาจ และมอบอำนาจในปริมาณที่เท่าเทียมกับหน้าที่ความรับผิดชอบเสมอ มีการใช้อำนาจหน้าที่ในการเสริมสร้าง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความภาคภูมิใจ ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีการควบคุม และประเมินอำนาจหน้าที่ เพื่อไม่ให้เกิดการใช้อำนาจเกินขอบเขตของอำนาจอยู่เป็นระยะๆ

2.3 วัตถุประสงค์ของระบบ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบเพื่อแสดงให้รู้ว่าระบบที่พัฒนาขึ้นนี้ ทำเพื่ออะไร โดยในส่วนนี้ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของระบบไว้ 2 ประการ คือ 1.เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานความเป็นเลิศ และ 2. เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและมาตรฐานความเป็นเลิศอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล วัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการนี้ มีความสัมพันธ์ สอดคล้องกับชื่อระบบ หลักการของระบบ และเชื่อมโยงไปสู่องค์ประกอบของระบบและภาพความสำเร็จของระบบ

2.4 องค์ประกอบของระบบ ในส่วนนี้ ได้นำข้อค้นพบจากการวิจัย พัฒนาเป็นองค์ประกอบของระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นหลักมาตรฐานความเป็นเลิศ โดย องค์ประกอบมี 2 ส่วน คือ ระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวม และระบบการบริหารกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งสองระบบมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน มีกระบวนการและกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของระบบ องค์ประกอบของระบบที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ มีรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังนี้

2.4.1 การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวม

1) การบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย การบริหาร 5 กลุ่มงานที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มบริหารงานบุคคล และ กลุ่มอำนวยการ

2) หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 10 หลักที่ต้องเน้น ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) หลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) หลักข้อมูลย้อนกลับ (feedback) หลักความรับผิดชอบ (responsibility) หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (knowledge and information) หลักความไว้วางใจ (trust) หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (recognition) หลักการให้เกียรติ (respect) หลักอนุโลมความผิดพลาด (permission to fall) และหลักอำนาจหน้าที่ (authority)

3) กิจกรรมการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1.1 การจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่สามารถปฏิบัติได้จริง 1.2 การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็นเลิศด้วยตนเอง 1.3 การแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นหากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ

2. หลักฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 2.1 การส่งเสริมให้มีระบบที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคลกรอย่างเป็นระบบ 2.2 การใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร . 2.3 การจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการจำเป็นของบุคลากร และ 2.4 การให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3. หลักข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 3.1 การให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ 3.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม และ 3.3 การให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสมตามเวลาและสถานการณ์

4. หลักความรับผิดชอบ (responsibility) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 4.1 การจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้างทดแทนหรือจ้างเพิ่ม 4.2 การส่งเสริมให้มีการจัดประชุมหารือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้เจริญก้าวหน้า และ 4.3 การส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและมอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง

5. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (knowledge and information) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ดังนี้ 5.1 การส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้าหามาได้เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น 5.2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร 5.3 การส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง และ 5.4 การส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล

6. หลักความไว้วางใจ (trust) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 6.1 การให้ความไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณาจำแนกระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ ความสามารถที่แท้จริง 6.2 การส่งเสริมบุคลากรให้ไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำ 6.3 การมีวิจรณ์ญาณเหตุของความผิดพลาดในการ

ทำงานว่าเกิดขึ้น โดยตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ และ 6.4 การมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย

7. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (recognition) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ความสำคัญ ดังนี้ 7.1 การแสดงความเต็มใจและจริงใจในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม และ 7.2 การแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับระดับความสำเร็จ

8. หลักการให้เกียรติ (respect) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญดังนี้ 8.1 การแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหา และ ไม่ทอดทิ้ง 8.2 การจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ 8.3 การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม 8.4 การแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่ เวลา และความเป็นส่วนตัวของบุคลากร และ 8.5 การเป็นผู้ฟังที่ดีและตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี

9. หลักอนุโลมความผิดพลาด (permission to fall) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับ ความสำคัญ ดังนี้ 9.1 การสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยงโดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น 9.2 การมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ และ 9.3 การมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร

10. หลักอำนาจหน้าที่ (authority) ประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องเน้นตามลำดับความสำคัญดังนี้ 10.1 การจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบ การประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ 10.2 การมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคลผู้บริหารกำกับ ดูแล ให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ และ 10.3 การส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถ ตามขอบข่ายอำนาจหน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2.4.2 การบริหารกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

1) การบริหารกลุ่มนโยบายและแผน ต้องเน้นหลักการตามลำดับ ความสำคัญดังนี้

1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence) 2.หลักฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 3.หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 4. หลักความรับผิดชอบ(Responsibility) และ 5. หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล(Recognition)

2) การบริหารกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา ต้องเน้นหลักการตามลำดับความสำคัญดังนี้ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence) 2. หลักฝึกอบรมและ

พัฒนา(Training and Development) 3. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และ 4. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information)

3) การบริหารกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ต้องเน้นหลักการตามลำดับ ความสำคัญดังนี้ คือ 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence) 2. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 3. หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development) และ 4. หลักการให้เกียรติ(Respect)

4) การบริหารกลุ่มบริหารงานบุคคล ต้องเน้นหลักการตามลำดับ ความสำคัญ ดังนี้ คือ 1.หลักฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 2.หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence) และ 3.หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

5) การบริหารกลุ่มอำนวยการ ต้องเน้นหลักการตามลำดับ ความสำคัญดังนี้ คือ 1. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 2.หลักฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 3. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence) และ 4.หลักการยอมรับในเอกลักษณ์บุคคล (Recognition)

2.4.3. ภาพความสำเร็จที่ต้องเน้นของระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

- 1) การมีมาตรฐานความเป็นเลิศ
- 2) การปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย
- 3) การมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง
- 4) การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง
- 5) การมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้
- 6) การมีความสุขในการทำงาน
- 7) การมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่รับผิดชอบ
- 8) การได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร
- 9) การมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 10) การมีอิสระในการดำเนินงานและไว้วางใจกัน

จากระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้นมาตรฐานความเป็นเลิศที่พัฒนาขึ้นตามที่เสนอข้างต้น มีลักษณะที่สอดคล้องกับลักษณะสำคัญของระบบ สุกัญญา โขวิไลกุล (2547) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของระบบอันประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ที่แสดงความเป็นระบบทั่วไป คือ 1) มีหน้าที่และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่า ทำเพื่ออะไรซึ่งชื่อระบบจะแสดงหน้าที่วัตถุประสงค์ของระบบ 2) มีโครงสร้างและองค์ประกอบที่ชัดเจน จำแนกได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่เป็นตัวป้อนสิ่งใดเป็นกระบวนการและสิ่งใดเป็นผลผลิต 3) มีขอบเขตรับผิดชอบ (Boundary) ซึ่งขอบเขตความรับผิดชอบของระบบนั้นมีความชัดเจนแม้ระบบจะสามารถจับได้หรือจับต้องไม่ได้ก็ตามและ

ขอบเขตของงานหรือระบบนั้นจะเปรียบเสมือนเส้นกำหนดอาณาเขตของระบบ เพื่อจะให้เกิดความสะดวกแก่การรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนหรือก้าวท้าวซึ่งกันและกัน 4) มีสถานะแวดล้อมหรือบริบท (Context) ที่แสดงว่าระบบจะไม่มีอยู่โดดเดี่ยว เช่น สถาบันอุดมศึกษามีบริบทด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองเป็นสถานะแวดล้อมภายนอก และสอดคล้องกับ Virginia Anderson and Laruen Johnson อ้างถึงในวิทยา สุหฤทธดำรง และ ศิริศกย เทพจิต, ผู้แปล, 2550 กล่าวถึง คุณลักษณะของระบบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ส่วนต่าง ๆ ของระบบต้องนำเสนอออกมาทั้งหมด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของระบบอย่างดีที่สุด 2) ส่วนต่าง ๆ ระบบต้องได้รับการจัดเรียงในแนวทางที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้ระบบบรรลุวัตถุประสงค์ 3) ระบบมีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงภายในระบบที่ใหญ่กว่า โดยแต่ละระบบจะมีแก่นที่แยกจากกันและมีการบูรณาการบางอย่างที่เชื่อมโยงกันไว้ 4) ระบบดำรงความเสถียรภาพที่ผ่านความผันผวนและการปรับแต่ง และ 5) ระบบที่ได้มีการป้อนกลับ (feedback) คือ การส่งถ่ายและส่งข้อมูลย้อนกลับ นอกจากนี้ลักษณะเฉพาะของระบบที่มีความซับซ้อน ซึ่งจะมีตัวแปรมากมาย หลากหลาย ปัจจัยที่มีบทบาทและมีส่วนประกอบที่อิสระแต่ผูกโยงระหว่างกัน (Interlock) อยู่ Virginia Anderson and Lauren Johnson โดย วิทยา สุหฤทธดำรง และ ศิริศกย เทพจิต, ผู้แปล, 2550 : 131-133) กล่าวถึงระบบที่มีความซับซ้อนนี้จะมีคุณลักษณะบางประการ ได้แก่ 1) มีแนวโน้มในการสร้างเสถียรภาพด้วยตนเองได้ 2) มีวัตถุประสงค์หรือปรากฏขึ้นอย่างมีวัตถุประสงค์ 3) มีความสามารถในการใช้ป้องกันกลับเพื่อการแก้ไขพฤติกรรมตัวระบบเอง 4) สามารถแก้ไขสิ่งแวดล้อมของตัวเองได้ และ 5) มีความสามารถในการทำซ้ำ บำรุงรักษา ซ่อมแซมและจัดองค์การตัวเองได้ใหม่ด้วย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และ 3) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายนี้ เป็นข้อเสนอแนะที่เป็นข้อค้นพบจากงานวิจัย

1.1 หน่วยงานระดับกระทรวง และระดับกรม ควรเร่งกระตุ้น ส่งเสริม ในเชิงนโยบาย การบริหารสำนักงานภายใต้สังกัด ให้นำหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจไปใช้ ขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงาน

1.2 ควรมีการนำหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ไปเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ของเกณฑ์ การประเมินองค์กร หรือหน่วยงานในสังกัด

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรให้ความสำคัญในการนำหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างเป็นรูปธรรม โดยตระหนักว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นหน้าที่ขององค์กรและผู้นำในองค์กรที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ผู้บริหารนำหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ ไปประยุกต์ใช้ โดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็นเป็นสำคัญ โดยเริ่มด้วย 1. หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of Excellence) 2. หลักฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) 3. หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 4. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) 5. หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Knowledge and Information) 6. หลักความไว้วางใจ (Trust) 7. หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล (Recognition) 8. หลักการให้เกียรติ (Respect) 9. หลักอนุญาตความผิดพลาด (Permission to Fail) และ 10. หลักอำนาจหน้าที่ (Authority)

2.3 การนำหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจไปปรับใช้ ต้องให้มีความเหมาะสมกับสภาพบริบท ปัญหาและความต้องการ สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจเฉพาะในกลุ่มงานที่ยังไม่ได้ศึกษาเพิ่มเติม และควรมีการศึกษาวิจัยในหน่วยงาน หรือองค์ทางการศึกษาอื่นๆ ต่อไป

รายการอ้างอิง

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. (๒๕๕๔). **รายละเอียดคำชี้แจง คำอธิบายและหลักเกณฑ์การพิจารณาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(Public Sector Management Quality Award: PMQA) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๔**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาธรรม.

เฉลิมชัย กล้าหาญ. (๒๕๕๕). **การพัฒนาระบบการตรวจติดตามคุณภาพภายในของสถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เลขาธิการสภาการศึกษา. (๒๕๕๔). **รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบกลไกส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวาน กราฟฟิค จำกัด.

ดิเรก พรสีมาและคณะ. (๒๕๕๓). **รายงานการวิจัยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

พงษ์เทพ กระจโร. (๒๕๕๖). **การพัฒนาระบบประกันคุณภาพของกองทัพเรือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

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

Edwards. (1985). **Systems Analysis, Design and Development: With Structured Concepts**. New York: Holt, Rinehart and Winston.

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

Gibson, C.H. (1993). **A Study of empowerment in mothers of chronically ill children**. Michigan: Boston College.

Gordon, S.E. (1993). We do: Therefore, we learn. **Training & Development**. 10:47-52.

Hokanson, H., and hromek, C. (1992). **Nursing practicum: Empowering strategies**. Nursing Outlook. 40(5): 202-212.

Kanter, R.M. (1981). **Power failure in management circuits**. In Harvard business review:

Coping with-difficult employee, pp.77-88. Massachusetts: Harvard University Printing.

Kinlaw, D.C. (1995). **The Practice of Empowerment: Making the most of human competence.** Aldershot : Gower.

Leach, D.J. Jackson, P.R., and Wall, T.D. (2001). **Realizing the potential of empowerment: The impact of feedback intervention on complex technology.** Ergonomics. 44: 870-886.

Manthey, M. (1998). **Empowerment change: Change empowerment.** Nursing Management. 20: 17.

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

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

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



คำชี้แจงประกอบการตรวจเครื่องมือวิจัยสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง

1. เอกสารสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวน 5 รายการดังนี้
 - 1) หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 ฉบับ
 - 2) แบบตรวจสอบเครื่องมือวิจัยสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 ชุด
 - 3) ตัวอย่างเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ชุด
 - 4) โครงร่างวิจัย จำนวน 1 ชุด
 - 5) เอกสารนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจมีจำนวน 4 ฉบับ ดังนี้

ฉบับที่	1 ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ฉบับที่	2 ผู้ให้ข้อมูลคือ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ฉบับที่	3 ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ฉบับที่	4 ผู้ให้ข้อมูลคือนุเคราะห์ทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
3. โครงสร้างของแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่	1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่	2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ
4. ขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิ ได้โปรดกรุณาตรวจเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะเพื่อผู้วิจัย จะได้ปรับปรุงและพัฒนาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยจะเดินทางมารับแบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในวันที่ พฤษภาคม 2555

ขอขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างสูงยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ข้อมูลติดต่อผู้วิจัย นายสุริยวิชญา ทรงกลด หมายเลขโทรศัพท์ 089-412-9799

E-mail: suriyawich1966@hotmail.com

แบบตรวจสอบเครื่องมือวิจัย (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

คำชี้แจง 1. แบบรายงานผลการตรวจสอบเครื่องมือ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบรายงานผลความเหมาะสมเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบรายงานผลความตรงเชิงเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ตอนที่ 1 โปรดตรวจสอบความเหมาะสมเกี่ยวกับรายการข้อความเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความเหมาะสมหรือระดับความสอดคล้องของรายการข้อความในแต่ละข้อ

ข้อ	รายการข้อความเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ระดับความเหมาะสม			ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม	ไม่แน่ใจ	ไม่เหมาะสม	
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง				
2	อายุ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 10 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี				
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> อื่นๆ				
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบ <input type="checkbox"/> กลุ่มอำนาจการ <input type="checkbox"/> กลุ่มบริหารงานบุคคล <input type="checkbox"/> กลุ่มนโยบายและแผนกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา <input type="checkbox"/> กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการกลุ่มอำนาจการ <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลฯ <input type="checkbox"/> บุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานในกลุ่ม <input type="checkbox"/> กลุ่มอำนาจการ <input type="checkbox"/> กลุ่มบริหารงานบุคคล <input type="checkbox"/> กลุ่มนโยบายและแผนกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา <input type="checkbox"/> กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา				
	ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1-4 ปี <input type="checkbox"/> 5-8 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 8 ปี				

ตอนที่ 2 โปรดพิจารณาว่าข้อคำถามของแต่ละองค์ประกอบ มีความหมายครอบคลุม วัดได้ตรงกับความหมาย
ของแต่ละองค์ประกอบหรือไม่ โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน ดังนี้

- + 1 หมายความว่า วัดได้ตรงกับความหมาย
0 หมายความว่า ไม่แน่ใจ
-1 หมายความว่า วัดได้ไม่ตรงกับความหมาย

ข้อคิดเห็นของท่าน ผู้วิจัยจะนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์หรือนิยามตัวแปรที่
ศึกษา IOC (Index of Item objective congruence) ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้
แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการ
เสริมสร้างพลังอำนาจ ที่มีค่าตอบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับทั้ง สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์

ข้อที่	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
หลักความรับผิดชอบ(Responsibility)					
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการกำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบที่ชัดเจนและ มอบหมายงานตรงกับตำแหน่ง				
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดประชุม หรือ เพื่อสื่อสารให้รู้ว่าการ เปลี่ยนแปลงหน้าที่รับผิดชอบเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ช่วยให้ เจริญก้าวหน้า				
3	ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ขอบข่าย หน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อการจ้าง ทดแทนหรือจ้างเพิ่ม				
หลักอำนาจหน้าที่(Authority)					
4	ผู้บริหารจัดให้มีการวิเคราะห์ ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบ การประชุม ชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่				
5	ผู้บริหารมอบอำนาจหน้าที่ตรงตามความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของ บุคคล				
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถ ตามขอบข่ายอำนาจ หน้าที่ สร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน				
7	ผู้บริหารกำกับ ดูแล ให้บุคลากรใช้อำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่รับผิดชอบ				
หลักมาตรฐานความเป็นเลิศ(Standards of Excellence)					
8	ผู้บริหารจัดให้มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ ที่สามารถปฏิบัติได้จริง				
9	ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานความเป็น เลิศด้วยตนเอง				
10	ผู้บริหารแสดงผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น หากบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติ ได้ตามมาตรฐานความเป็นเลิศ				
11	ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง				
12	ผู้บริหารจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย ตรงตาม ความต้องการจำเป็นของบุคลากร				

ข้อที่	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
หลักฝึกอบรมและพัฒนา(Training and Development)					
13	ผู้บริหารใช้การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นเครื่องมือลดระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร				
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีระบบที่เลี้ยง ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ				
หลักความรู้และข้อมูลข่าวสาร(Knowledge and Information)					
15	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร อย่างทั่วถึง				
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการให้ข้อมูลข่าวสารตามความจำเป็น โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูล				
17	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรแต่ละคนค้นคว้า หามาได้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น				
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลข่าวสารและส่งผลกระทบต่อองค์กร				
หลักข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)					
19	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ				
20	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรที่มีการปฏิบัติได้เกินความคาดหมาย อย่างเหมาะสม				
21	ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งที่เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม อย่างเหมาะสม ตามเวลาและสถานการณ์				
หลักการยอมรับในเอกัตบุคคล(Recognition)					
22	ผู้บริหารแสดงความเต็มใจและจริงใจในการยอมรับทั้งตัวบุคคลหรือกลุ่ม บุคคล และความสำเร็จของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในช่วงเวลาที่เหมาะสม				
23	ผู้บริหารแสดงการยอมรับบุคลากรอย่างเสมอภาคและมีความเหมาะสมกับ ระดับความสำเร็จ				
หลักความไว้วางใจ (Trust)					
24	ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากร โดยพิจารณา จำแนกระหว่างคุณลักษณะกับ ความรู้ ความสามารถที่แท้จริง				
25	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้หลักการคิดที่ว่าทุกคนอยากเกิดมาเป็นคนดีและอยากทำดี				
26	ผู้บริหารมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรและให้อิสระดำเนินการตาม อำนาจหน้าที่ โดยไม่ก้าวก่าย				
27	ผู้บริหารมีวิจรณ์ญาณเหตุของความผิดพลาดในการทำงาน ว่าเกิดขึ้นโดย ตั้งใจหรือประมาทเลินเล่อ				

ข้อที่	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ			
		+1	0	-1	ข้อเสนอแนะ
หลักอนุโลมความผิดพลาด(Permission to Fail)					
28	ผู้บริหารมีเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับความผิดพลาดในการทำงานของบุคลากรว่าเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้				
29	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน และ ป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการทำงานขององค์กร				
30	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจในการทำงานที่มีความเสี่ยง โดยยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นและพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น				
หลักการให้เกียรติ(Respect)					
31	ผู้บริหารจัดทรัพยากร สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับระยะเวลาและความต้องการ				
32	ผู้บริหารแสดงความเคารพในอำนาจหน้าที่และเวลา ความเป็นส่วนตัวของบุคลากร				
33	ผู้บริหารเป็นผู้ฟังที่ดี และตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ดี				
34	ผู้บริหารเปิด โอกาสให้บุคลากรแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม				
35	ผู้บริหารแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจในความยากลำบากของบุคลากร ช่วยเหลือดูแล แก้ไขปัญหา และ ไม่ทอดทิ้ง				
ภาพความสำเร็จ					
36	กลุ่มงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย				
37	บุคลากรในกลุ่มงานมีความภาคภูมิใจในความก้าวหน้าของตำแหน่ง				
38	งานของกลุ่มงานมีมาตรฐานความเป็นเลิศ				
39	บุคลากรในกลุ่มงานมีความเชื่อมั่นในตนเองและใฝ่เรียนรู้				
40	บุคลากรในกลุ่มงานมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง				
41	บุคลากรในกลุ่มงานมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง				
42	บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการยอมรับทั้งระดับบุคคล และองค์กร				
43	บุคลากรในกลุ่มงานมีอิสระในการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่				
44	บุคลากรในกลุ่มงานมีความกล้าตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่ได้รับผิดชอบ				
45	บุคลากรในกลุ่มงานมีความสุขในการทำงาน				

ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ

.....

ลงชื่อ.....ผู้ทรงคุณวุฒิ

(.....)