

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ความรู้ของแนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กร แนวทางการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปประยุกต์ใช้ในองค์กรทางการศึกษาที่เน้นในเชิงการบริหารจัดการในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ การเสริมสร้างพลังครู และศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการเสริมสร้างพลัง และในมุมมองของผู้บริหารองค์กรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กรทางการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัยดังนี้

**ตอนที่ 1** ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ในองค์กร และได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นเชิงทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารองค์กร/สถาบันทางการศึกษา และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในการบริหารองค์กร จำนวน 15 คน (ดังมีรายนามในภาคผนวก ข) โดยสัมภาษณ์ใน 3 ประเด็นหลัก คือ

ตอนที่ 1 องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กร

ตอนที่ 2 แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษาที่เน้นในเชิงการบริหารองค์กร โดยเฉพาะการเสริมสร้างพลังครู

ตอนที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษาในประเทศไทย จำนวน 15 คน โดยสัมภาษณ์ในช่วงวันที่ 2 - 26 ธันวาคม 2540 และใช้เวลาในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนประมาณ 1 - 1.30 ชั่วโมง ต่อมาผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

### ตอนที่ 1 องค์ความรู้ของแนวคิดการเสริมสร้างพลัง Empowerment ในองค์กร

1. เมื่อได้ยินคำว่า Empowerment ในองค์กรผู้เชี่ยวชาญจะนึกถึง พลัง ในแง่ของการถ่ายพลัง และการรวมพลัง นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังนึกถึงในประเด็นของการทำงานโดยการมีส่วนร่วม ในแง่ของการร่วมมือกันทำงาน การกระจายอำนาจ /การให้อำนาจการตัดสินใจ และการเป็นประชาธิปไตย และผู้เชี่ยวชาญยังนึกถึงในประเด็นของการให้สติปัญญา และการบริหารอย่างมีระบบ

2. ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ จะคิดว่า Empowerment เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องระบบการบริหารในแง่ของการบริหารงานบุคคล/การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการในองค์กร รวมทั้งในแง่ของบรรยากาศขององค์กรและภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่อง การทำงานของบุคลากร

3. จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเป้าหมายของแนวคิด Empowerment พบว่ามีเป้าหมายเพื่อ การทำงาน/การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาบุคลากร การเพิ่มผลผลิต หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน การพัฒนาองค์กรให้มีความร่วมมือกัน ในแง่ของการมีส่วนร่วมและเป็นการปรับปรุงองค์กร และการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญบางคนยังมีความเห็นว่า แล้วแต่จะองค์กรว่าจะตั้งเป้าหมายไว้เพื่ออย่างไร

4. ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า บุคคลที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลังมากที่สุด คือ บุคคลทุกระดับควรได้รับการเสริมสร้างพลัง แต่บางส่วนเห็นว่า บุคคลทุกระดับโดยเริ่มจากหัวหน้า และบางส่วนเห็นว่า บุคคลทุกระดับแต่ระดับล่างจะมีความสำคัญ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังเห็นว่า กลุ่มที่เป็นผู้นำในองค์กรมีความสำคัญ

5. ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหารองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ใน 2 ลักษณะ คือ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว เช่น เป็นแบบอย่าง มีคุณธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีทักษะในการเป็นผู้นำ เป็นต้น และ ด้านคุณลักษณะในการบริหารงาน เช่น มีหลักในการดำเนินงาน ยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน มอบหมายงานตามความเหมาะสม รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และมุ่งมั่นที่จะทำงานตามเป้าหมาย เป็นต้น

6. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเกี่ยวกับแนวคิด Empowerment ในโลกตะวันตก ว่ามีจุดเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม เน้นในเรื่อง การปรับปรุงการทำงาน พัฒนาบุคคล เน้นในเรื่อง ผลงาน/ผลผลิตที่ดีขึ้น เน้นในเรื่องประสิทธิภาพของการจัดการ/การทำงาน และเน้นในเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญบางส่วน ยังมีความเห็นว่าในโลกตะวันตกเป็นผู้บัญญัติศัพท์ขึ้นเท่านั้น และเป็นการปกป้องผลประโยชน์ รวมทั้งเป็นการใช้ประโยชน์จากธรรมชาติเพื่อความสุขของตนเอง

7. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเกี่ยวกับแนวคิด Empowerment ในโลกตะวันออกว่าแนวคิดนี้มีมานานแล้วในประเทศแถบโลกตะวันออก โดยเน้นในเรื่อง การถ่ายทอด การทำงานร่วมกัน การยึดติดกับตัวบุคคล/ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คุณภาพของการบริหารงาน และการพัฒนามนุษย์ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเห็นว่า มีจุดเน้นในเรื่องการสร้างสังคม และแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ เน้นในเรื่องความเชื่อในศักยภาพของคน ความสามัคคี และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าแนวคิดนี้มีความเป็นสากลในเรื่องของประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร และการให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

8. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเกี่ยวกับจุดมุ่งหวังในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในเชิงธุรกิจ พบว่า มีการนำไปใช้เพื่อความสำเร็จของงานผลผลิต กำไร เพื่อเพิ่มประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ เพื่อการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อการทุ่มเทการทำงานในองค์กร และเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า

9. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาประยุกต์ใช้ในองค์กรในแถบประเทศตะวันออก ซึ่งผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าจะมีปรัชญาที่ต่างไป ต้องปรับให้เข้ากับวิถีชีวิตของคนไทย ต้องเพิ่มในส่วนที่เป็นมิติของจิตใจ ต้องปรับในเรื่องการทำงานให้จริงจัง และต้องปรับให้เข้ากับวัฒนธรรม เป็นต้น และนอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่ามีปรัชญาที่ไม่แตกต่างกัน เพราะเป็นเรื่องการถ่ายทอด และในแถบประเทศตะวันออกจะมีการทำงานเป็นทีม และมักมีความสัมพันธ์จากพรรคพวกอยู่แล้ว

## ตอนที่ 2 การประยุกต์ใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษา

1. ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปประยุกต์ใช้ในองค์กรทางการศึกษามีความเหมาะสม และรองรับกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของไทย เนื่องมาจากการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) เป็นการพัฒนาคน มีหลักการการทำงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน/การบริหารงาน เป็นการพัฒนาองค์กร มีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา มีหลักการให้กำลังใจ และคนทางการศึกษาจะมี Empowerment อยู่แล้ว และการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ผู้นำต้องเข้าใจปรัชญาการอยู่ร่วมกับคนอื่น

2. ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ต่างกันไปในเรื่องของวิธีการที่จะนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ให้เหมาะสม โดยผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าจะต้องมีการจัดระบบการบริหารงานในองค์กร โดยมีการวางแผน และ มีการกระจายอำนาจ/ให้มีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าจะต้องจัดสภาพแวดล้อม/สวัสดิการที่ดี ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเห็นว่าต้องจัดบุคลากร โดยกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ครูต้องทำตัวเป็นบรรยากาศที่ดี

สร้างความเข้าใจ ความรักในองค์กร ใช้กระบวนการ action research ปรับที่ตัวเด็ก และปรับเรื่องคนให้พร้อม ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเห็นว่าต้องปรับที่ผู้บริหาร/หัวหน้า โดยเลือกหัวหน้าที่ดีและเก่ง ผู้บริหารต้องเข้าใจตนเอง และผู้บริหารต้องมีความเข้าใจการบริหาร นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเห็นว่าต้องมีการทดลองปฏิบัติเป็นตัวอย่าง และนำมาผสมผสานกับสิ่งที่มีอยู่

3. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในองค์กรทางการศึกษาต้องมีการปรับแนวคิด คือ **ปรับแนวคิดของผู้บริหาร** ให้ยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ผู้นำต้องเก่งและดี และผู้บริหารต้องเข้าใจโลกและชีวิต **ปรับแนวคิดของบุคคล/บุคลากร** ให้ฝึกการทำงานร่วมกัน มีการเตรียมคนให้พร้อม ดึงเอาสิ่งดีงามในตัวบุคคลออกมา มีการทำงานเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ ให้เห็นความสำคัญของหลักการเท่าเทียมกัน มีความเข้าใจในเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง และสร้างอุดมการณ์ว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังเป็นสิ่งดี **ปรับระบบ** โดยปรับโครงสร้างระบบการบริหาร และ **ปรับแนวคิดของสถาบันผลิตครู ผู้ใช้ครู** นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าควรนำมาผสมผสานกับแนวคิดเดิม

4. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ของการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า **ผู้บริหาร** ต้องเห็นความสำคัญของแนวคิดนี้ ต้องยอมรับความสามารถของลูกน้อง ต้องสร้างจิตสำนึกให้แก่ผู้ร่วมงาน ต้องมีหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ต้องมีการพัฒนาบุคลากร ต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารต้องมีจิตใจ/โลกทัศน์ที่กว้างไกล และผู้บริหารต้องรู้จักคัดเลือกคนที่จะมาร่วมงาน และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าต้องมีการ **พัฒนาบุคคล** โดยการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน มีการคัดเลือกคนที่มีศาสตร์ ความรู้ และมีศิลปะ สร้างจิตสำนึกในเรื่องความเชื่อในศักยภาพของเพื่อน ให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม มีการสร้างอุดมการณ์ร่วมกัน มีกระบวนการประกันผลเตรียมบุคคล และสถาบันผลิตครูต้องสอนให้รู้จักทำจริง นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นว่าต้องมีการ **ปรับระบบในองค์กร** โดยให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานมากขึ้น มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการร่วมมือจากคนนอกและในองค์กร มีการแยกแยะปัญหาและแก้ไข และมีการเผยแพร่แนวคิดนี้ให้ผู้อื่นเข้าใจ

5. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าบุคคลในโครงสร้างทางการบริหารทางการศึกษาที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลัง คือ **บุคคลทุกระดับควรได้รับการเสริมสร้างพลัง** แต่ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า **บุคคลทุกระดับโดยเริ่มจากผู้บริหาร** บางส่วนเห็นว่า **กลุ่มครูควรได้รับการเสริมสร้างพลัง** และบางส่วนมีความเห็นว่า **ผู้บริหารควรได้รับการเสริมสร้างพลัง** และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเห็นว่า **ทั้งกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครู และกลุ่มนักเรียนควรได้รับการเสริมสร้างพลัง**

6. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าวิธีป้องกันไม่ให้คนที่ได้รับการเสริมสร้างพลังแล้วนำพลังไปใช้ในทางที่ไม่ดี คือ ต้องสร้างให้มีพลังในทางบวก/มีทัศนคติที่ดีในทางบวก ทุกคนต้องมีคุณธรรมซึ่งมีการปลูกฝังมาตั้งแต่เล็ก และควรมีระบบการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล โดยผู้บริหารต้องมีระบบตรวจสอบติดตามประเมินผล และคนที่ไปตรวจสอบต้องได้รับการเสริมสร้างพลังก่อน และมีการตรวจสอบตนเอง ผู้บริหารต้องเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน รวมทั้งมีการเสริมสร้างพลังในหลาย ๆ ระดับ และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าตามแนวคิดนี้ไม่น่าจะทำให้เกิดผลเสียหาย และครูจะมีวิจารณ์ในการนำไปใช้ซึ่งจะมีนักวิชาการตรวจสอบ

7. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าดัชนีที่ใช้วัดความสำเร็จของการเสริมสร้างพลัง คือ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร/ผลผลิตของงาน ความสุขจากการทำงานของบุคลากร/ความพึงพอใจ พัฒนาการของคนที่ถูกเสริมสร้างพลัง ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การติดตามประเมินผล และการประกันกระบวนการ นอกจากนี้มีผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าไม่จำเป็นต้องมีดัชนีที่วัด เพราะมีการปรับทุกกระบวนการอยู่แล้ว

8. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ จะมีผลกระทบในด้านบวกมากกว่าทางลบ คือ ผลกระทบทางบวกต่อผู้บริหาร/กลุ่มที่ใช้อำนาจไม่เหมาะสมหวังผลประโยชน์จะไม่พอใจ ผลกระทบด้านบวกต่อบุคลากร โดยคนในองค์กรจะรักกันมากขึ้น คน/สังคมในองค์กรจะมีความสุขได้รับบริการดีขึ้น คนจะมีการพัฒนาตนเอง และคนมีความตื่นตัวในการทำงาน และมีผลกระทบด้านบวกต่อองค์กร/ระบบในองค์กร โดยคุณภาพผลผลิตดีขึ้น มีการพัฒนาแนวคิดใหม่ และเป็นการประหยัดทรัพยากร

นอกจากนี้ยังมีผลกระทบทางลบต่อผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจจะทำให้เกิดผลเสีย ผลกระทบทางลบต่อบุคลากร โดยคนที่ยังไม่พร้อมต้องค่อย ๆ พัฒนา มีการต่อต้านจากกลุ่มที่เสียผลประโยชน์ มีการแสวงหาผลประโยชน์ใฝ่ตน มีการนำไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง และมีผลกระทบทางลบต่อองค์กร คือ วัฒนธรรมเดิมในองค์กร ซึ่งจะมีความร่วมมือในองค์กรและงบประมาณขององค์กร

9. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ในสถาบันผลิตครูในปัจจุบันมีการผลิตครูที่ไม่มีคุณภาพ เพราะ สถาบันผลิตครูไม่เปิดโอกาสให้เด็กแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ไม่สอนให้ศิษย์กล้าแสดงออก/ไม่เปิดโอกาสให้เด็ก ครูขาดจิตวิทยาในการสอน ครูสอนให้เด็กท่องจำ/วัดผลจากความจำของเด็ก ครูไม่ได้สอนทั้งหมด ไม่ได้สอนให้รู้จักตัวเอง ครูไม่มีการพัฒนาศักยภาพในตัวผู้เรียน ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเห็นว่า ตอบไม่ได้ชัดเจน ซึ่งต้องใช้งานวิจัยเป็นตัวหาข้อมูล แต่บางสถาบันที่ผลิตครูจะสอนให้นิสิตมีพลัง และสอนให้นิสิตทำโครงการ ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าการผลิตครูที่มีลักษณะดุเดือด และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเห็นว่า เด็กที่จบมาไม่

ค่อยมีความอดทน และบางคนไม่ได้ตั้งใจมาเรียนครู แต่มีผู้เชี่ยวชาญบางคนเห็นว่า คนที่จบใหม่จะมีอุดมการณ์

10. ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา คือ ปัจจัยจากตัวบุคคล โดยผู้บริหาร ต้องมีทัศนคติ/พฤติกรรมส่วนตัวที่ดี ต้องยอมรับความสามารถของลูกน้อง ต้องให้ขวัญ กำลังใจ และให้เกียรติ ต้องเข้าใจและเผยแพร่แนวคิดนี้ ต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน ต้องมีหลักในการบริหารงาน ต้องมีภาวะผู้นำรู้จักใช้ทรัพยากร/เทคโนโลยี และต้องรู้จักการสร้างความเข้าใจ บุคลากร ต้องเป็นผู้เผยแพร่ มีความพึงพอใจในการทำงาน ต้องมีการเตรียมคนให้พร้อม มีการให้ความร่วมมือในการทำงาน มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของคน

ปัจจัยจากระบบ/กระบวนการในองค์กร เช่น การสั่งการในองค์กร เวลา ระบบการดำเนินการ เครือข่ายการทำงาน และอุปสรรค/สิ่งจูงใจทางลบ

**ตอนที่ 2** ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา มาเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการสร้างแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ศึกษา คือ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี 76 คน และผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาดีเด่นระดับเขตการศึกษาที่ได้รับรางวัลของคุรุสภา ตั้งแต่ปี 2536 - 2540 มีจำนวน 89 คน โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ระบบเมนเฟรม (mainframe) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของตัวแปร ด้านสถานภาพส่วนตัวและตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis = EFA) โดยวิธีการหมุนแกนแบบอ็อบลิควิน ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีจำนวนตัวแปร 100

ตัวแปร และผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมด 100 ข้อคำถาม

2. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 165 คน โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อให้ได้องค์ประกอบเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ในด้านสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากจะเป็นเพศชาย จำนวน 136 คน (ร้อยละ 95.8) และเป็นเพศหญิง จำนวน 6 คน (ร้อยละ 4.2) ใน **ด้านอายุ** ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีอายุอยู่ระหว่าง 56 - 60 ปี จำนวน 44 คน (ร้อยละ 31.0) รองลงมา มีอายุระหว่าง 51 - 55 ปี จำนวน 42 คน (ร้อยละ 29.6) อายุระหว่าง 46 - 50 ปี จำนวน 28 คน (ร้อยละ 19.7) อายุระหว่าง 41 - 45 ปี จำนวน 20 คน (ร้อยละ 14.1) อายุระหว่าง 36 - 40 ปี จำนวน 7 คน (ร้อยละ 4.9) และอายุระหว่าง 60 - 65 ปี จำนวน 1 คน (ร้อยละ .7) ใน **ด้านตำแหน่งปัจจุบัน** พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 76 คน (ร้อยละ 53.5) และเป็นผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวน 66 คน (ร้อยละ 46.5) ใน **ด้านประสบการณ์การทำงานด้านการบริหาร** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารอยู่ระหว่าง 11 - 20 ปี จำนวน 54 คน (ร้อยละ 38.0) รองลงมา มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 49 คน (ร้อยละ 34.5) มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 1 - 10 ปี จำนวน 26 คน (ร้อยละ 18.3) และมีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 30 - 40 ปี จำนวน 13 คน (ร้อยละ 9.2) และใน **ด้านวุฒิการศึกษาสูงสุด** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 74 คน (ร้อยละ 52.1) รองลงมา มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 66 คน (ร้อยละ 46.5) และมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน (ร้อยละ 1.4)

2.2 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis = EFA) เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา พบว่า ได้ 9 องค์ประกอบ คือ

### องค์ประกอบที่ 1 “สมรรถนะเชิงการวางแผนและการบริหารแผนอย่างเป็นระบบ”

ประกอบด้วยตัวแปร 12 ตัวแปร ได้แก่ มีการวางแผนได้ถูกต้องรัดกุม มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีเทคนิควิธีในการระดมความคิด มีความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจในสิ่งที่มุ่งหวังได้ ต้องมีแผนในการดำเนินงาน ต้องเคารพในหลักเหตุผลและควมมีสติปัญญาของผู้อื่น รู้จักจัดลำดับความสำคัญของงาน สามารถวางระบบการทำงานให้เกิดการบริหารงานแบบกระจายอำนาจได้ ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่สร้างสรรค์แก่ผู้ร่วมงาน มีความคิดที่เป็นระบบ และมีวิจรณ์ญาณที่ดีในการตัดสินใจในการงานต่าง ๆ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .5151, .5100, .4973, .4944, .4895, .4845, .4682, .3858, .3425, .3361, .3217 และ .3203 ตามลำดับ และมีค่าความแปรปรวนรวมเท่ากับ 45.3271

### องค์ประกอบที่ 2 “ความปราดเปรื่องในเชิงความคิดวิจรณ์ญาณ” ประกอบด้วย

ตัวแปร 8 ตัวแปร ได้แก่ มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเฉลียวฉลาด รู้กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในเรื่องต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดที่ทันสมัย มีความคิดที่รอบคอบ และต้องหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .7695, .6961, .6645, .5978, .5974, .5360, .5214 และ .3232 ตามลำดับ และมีค่าความแปรปรวนรวมเท่ากับ 3.8807

### องค์ประกอบที่ 3 “ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานและการบริหารงาน”

ประกอบด้วยตัวแปร 13 ตัวแปร ได้แก่ มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน ต้องส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการปรึกษาหารือกันก่อนดำเนินงานเสมอ ต้องทำงานด้วยความรวดเร็วคล่องแคล่ว สามารถแสดงผลงานให้ผู้อื่นตรวจสอบได้ รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองปฏิบัติจริงในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเอง มีอุดมการณ์ร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน มีลักษณะการทำงานแบบกระจายอำนาจ เห็นคุณค่าของการร่วมแรงร่วมใจกันในองค์กร มีความยืดหยุ่นในด้านความคิด และรู้จักส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการประสานกันเพื่อทำกิจกรรมทุกอย่าง ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .5515, .5358, .5213, .4550, .4454, .4390, .4106, .3840, .3798, .3694, .3667, .3559 และ .3289 ตามลำดับ และมีค่าความแปรปรวนรวมเท่ากับ 2.6481

### องค์ประกอบที่ 4 “มนุษยนิยม และการมองผู้อื่นในแง่ดี” ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัว

แปร ได้แก่ มีความเชื่อในคุณค่าของคน รู้จักการให้อภัยผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต้องให้การยอมรับแก่เพื่อนร่วมงาน มีความเชื่อในหลักศีลธรรม มีความคิดที่จะปรับความเข้าใจกับผู้อื่น



มีความเข้าใจจิตใจของผู้อื่น และมีความคิดที่มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ -.6482, -.5317, -.5085, -.4922, -.4527, -.4480, -.3818 และ -.3203 ตามลำดับ และมีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ 2.2402

**องค์ประกอบที่ 5** “จริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน” ประกอบด้วยตัวแปร 17 ตัวแปร ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีความตั้งใจในการทำงาน มีจิตใจต้องการส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้า มีความจริงใจกับผู้อื่น ต้องรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด มีความสมถะเรียบง่ายในการดำเนินชีวิต มีความรู้สึกยินดีที่ได้ให้บริการผู้อื่น มีความตรงต่อเวลา รู้จักระงับอารมณ์ของตนเองได้ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีจิตใจที่ต้องการให้ผู้อื่นมีความสุข มีความเสียสละ มีจิตใจที่พร้อมจะช่วยเหลือผู้อื่น มีอารมณ์มั่นคงไม่แปรปรวน และมีความกล้ายอมรับผิด ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ .7225, .6875, .5757, .5623, .5465, .5250, .5055, .4760, .4654, .4523, .4493, .4439, .4379, .4303, .4279, .4253 และ .3227 ตามลำดับ และมีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ 1.8215

**องค์ประกอบที่ 6** “ความสามารถในการบริหารคนและการบริหารงาน” ประกอบด้วยตัวแปร 9 ตัวแปร ได้แก่ ต้องติดตามงานอยู่เสมอหากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข มีเทคนิคการให้กำลังใจคน มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเป็นเรื่อง ๆ ได้ รู้จักถนอมน้ำใจคน ไม่เป็นคนหุนเหิน มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ดี มีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความเห็นพ้องในกลุ่มคนได้ และ มีความสามารถในการเลือกสรรคนจัดสรรคนให้เข้าทำงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถของเขา ซึ่งมีค่าน้ำหนักบนองค์ประกอบเท่ากับ .5605, .5527, .4882, .4362, .4192, .4022, .3711, .3659 และ .3381 ตามลำดับ และมีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ 1.6131

**องค์ประกอบที่ 7** “ความรับผิดชอบต่องาน และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง” ประกอบด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ มีความรู้สึกว่าคุณค่า และมีความคิดที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งมีค่าน้ำหนักบนองค์ประกอบเท่ากับ .5507, .4766, .4496 และ .3367 ตามลำดับ และมีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ 1.3992

**องค์ประกอบที่ 8** “มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้อื่นในสังคม” ประกอบด้วยตัวแปร 9 ตัวแปร ได้แก่ ต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้านแก่คนอื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน รู้จักระวังรักษากริยามารยาท มีบุคลิกลักษณะที่เป็นมิตรต่อทุกคน เป็นผู้ที่สามารถกระทำตนให้เป็นผู้ตามที่ดีได้ มีความร่าเริงมีชีวิตชีวายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่ควรต่อว่าผู้ใดต่อหน้าผู้อื่น มีความสามารถในการประสานใจคน และสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

ดี ซึ่งมีค่าน้ำหนักบนองค์ประกอบเท่ากับ .4706, .4667, .4296, .4210, .4076, .3675, .3466, .3243 และ .3055 ตามลำดับ และมีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ 1.2281

**องค์ประกอบที่ 9** “ความสามารถในการชักนำผู้อื่นและสามารถมองภาพในอนาคตของงานได้ถูกต้อง” ประกอบด้วยตัวแปร 6 ตัวแปร ได้แก่ มีจินตนาการเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของงานที่รับผิดชอบในอนาคต มีความสามารถในการตั้งคำถาม ต้องฟังความเห็นจากทุกด้านก่อนการตัดสินใจสั่งการหรือการปฏิบัติการ รู้จักวางตัวเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น รู้ถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะมีผลต่องาน และมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ซึ่งมีค่าน้ำหนักบนองค์ประกอบเท่ากับ .5748, .5374, .5113, .4448, .4252 และ .4044 ตามลำดับ และมีค่าความแปรปรวนร่วมเท่ากับ 1.1965

### **อภิปรายผลการวิจัย**

ในงานวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจอยู่ 3 ประเด็น ประเด็นแรก คือ องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ในองค์กร ประเด็นที่สอง คือ แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษา และประเด็นที่สาม คือ คุณลักษณะของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งในการอภิปรายผลการวิจัยจะกล่าวใน 3 ประเด็นหลักนี้

#### **ประเด็นที่ 1 องค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ในองค์กร**

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ความรู้ของแนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กร โดยการศึกษาจากเอกสาร วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้ขอความรู้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับองค์กร เมื่อนำแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ไปใช้ในองค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในส่วนของการบริหารงานในองค์กร โดยเน้นที่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และทำให้บุคลากรทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรเพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า แนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้จึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานและระบบการบริหารบุคคล เพราะแนวคิดการเสริมสร้างพลังมีหลักการให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยในการบริหารงานในองค์กร มีการกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rappaport (1987 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ที่กล่าวถึงการ

เสริมสร้างพลังที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารที่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจของบุคคลและการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยในชีวิตของชุมชน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Welins, Byham & Winson (1991 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ที่กล่าวถึงความคิดของการกระจายอำนาจ ตามแนวคิดการเสริมสร้างพลังว่า จะทำให้ลูกจ้างเป็นผู้ใกล้ชิดที่สุดกับการทำงาน และรู้วิธีปฏิบัติและการปรับปรุงการทำงานของตน และลูกจ้างจะรู้สึกว่าเขาเป็น "เจ้าของ" งานและมีส่วนช่วยสนับสนุนองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในส่วนของเป้าหมายของแนวคิดการเสริมสร้างพลัง พบว่า เป็นการพัฒนาบุคคลให้ทำงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และเพื่อเพิ่มผลผลิตหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าโดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะเห็นว่าแนวคิดนี้ มีการนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นที่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานในองค์กร มีความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Renihan (1992 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังจะทำให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่มีความสำคัญขององค์กร ให้โอกาสในการสร้างเป้าหมายขององค์กร สร้างจุดประสงค์สำหรับทีมงาน การทำหน้าที่ของทีมงาน และสอดคล้องกับแนวคิดทางการบริหารที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้ทำงานให้กับองค์กร และองค์กรจะมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน

ในการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลในองค์กร ควรมีการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลทุกระดับในองค์กร เนื่องจากในองค์กรจะมีบุคคลหลายระดับตั้งแต่บุคคลที่อยู่หน่วยงานในระดับสูงสุดลงมาถึงหน่วยงานในระดับล่างสุด ดังนั้นในการพัฒนาองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการเสริมสร้างพลังให้กับบุคลากรทุกระดับให้ดำเนินไปพร้อมกัน ซึ่งถ้าจะเสริมสร้างพลังเฉพาะหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กร จะไม่ประสบผลสำเร็จแน่นอนเพราะในองค์กรจะมีความก้าวหน้าได้ จะต้องดำเนินไปพร้อมกันทั้ง "ระบบ" ซึ่งทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการได้รับการพัฒนาที่เหมือนกัน โดยได้รับการเสริมสร้างพลังอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Anderson & Winson (1992 อ้างถึงใน Crum, 1995) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีการเสริมสร้างพลังให้กับครูและบุคลากรทุกคน นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังเห็นว่าควรมีการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลระดับล่างสุด ซึ่งอาจเนื่องมาจากผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าบุคคลระดับล่างจะมีจำนวนมาก และเป็นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กรจึงมีความสำคัญในการได้รับการเสริมสร้างพลังมากที่สุด

สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dantonio (1995 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ที่กล่าวว่า การฝึกหัดในการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคล ควรมีการส่งเสริมให้กับบุคคลในระดับล่างสุด

ส่วนผู้บริหารองค์กร ควรมีบุคลิกลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการเสริมสร้างพลังในองค์กร เช่น ต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง มีความคิดมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทักษะในการเป็นผู้นำ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Erlandson และ Bifano (1987 อ้างถึงใน Crum, 1995) ที่พบว่า ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่มีความเป็นผู้นำ มีความมั่นใจในความสามารถของตนเองในการวางแผน การตัดสินใจ และผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีส่วนสนับสนุนองค์กร ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารควรมีบุคลิกลักษณะที่เอื้อหรือส่งเสริมให้เกิดการเสริมสร้างพลังในองค์กร โดยมีการปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในองค์กร ซึ่งถ้าผู้บริหารไม่เป็นผู้นำหรือไม่ปฏิบัติตัวตามแนวคิดการเสริมสร้างพลัง เช่น ไม่ให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยึดถือความคิดของตนเป็นใหญ่ บุคลากรก็จะเกิดความรู้สึกไม่แน่ใจว่าควรปฏิบัติตามดีหรือไม่ และองค์กรก็จะไม่เกิดการพัฒนาแน่นอน เพราะบุคลากรไม่มีความมั่นใจในการปฏิบัติหรือมีความลังเลในการตัดสินใจในการทำงาน และมีความรู้สึกท้อถอย ไม่อยากทำงานเพื่อองค์กร แต่จะทำงานไปตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hersey & Blanchard (1993 อ้างถึงใน Crum, 1995) ที่กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารใช้การควบคุมมากเกินไปหรือไม่ให้การสนับสนุนที่เพียงพอในการทำงาน ผู้ร่วมงานจะเกิดความรู้สึกกังวลและเกิดความรู้สึกท้อถอยตามมา ความท้อถอยนี้จะนำไปสู่ความต้องการพึ่งพา หรือมีพฤติกรรมที่พยายามบ่อนทำลายองค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นของจุดเน้นในแนวคิดการเสริมสร้างพลังทั้งในประเทศในโลกระหว่างตะวันตกและตะวันออก พบว่า มีจุดเน้นที่เหมือนกัน คือ จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคลากร การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการร่วมมือกันทำงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการทำงาน ซึ่งในโลกระหว่างตะวันตกจะหวังผลผลิตหรือกำไรที่เพิ่มขึ้น แต่ในส่วนโลกตะวันออก จะเน้นในเรื่องของความสามัคคีของหมู่คนซึ่งจะเห็นได้ว่าการสั่งสอนกันมาตามหลักความเชื่อของศาสนาที่นับถือต่อกันมา ดังนั้น แนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้ทั้งในโลกระหว่างตะวันตกและตะวันออกจะมีทั้งจุดเน้นที่เหมือนกันตามหลักการของแนวคิดการเสริมสร้างพลังที่ต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีการทำงานโดยร่วมมือกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Vogt & Murrell (1990 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ที่กล่าวว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้จะมี

จุดเน้นในส่วนของความเป็นบุคคล โดยการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) มาใช้นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างกันเกี่ยวกับความเชื่อ ซึ่งทางตะวันออกจะมีความเชื่อตามหลักคำสอนของศาสนาเป็นส่วนประกอบในการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

ส่วนการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในการพัฒนาเชิงธุรกิจ พบว่า จะมีจุดมุ่งหวังในเรื่องของความสำเร็จของงาน ผลผลิตกำไรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Schlechty (1990 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังจะมีประโยชน์สำหรับองค์กรทางธุรกิจส่วนใหญ่ เพราะทำให้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น และยังทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจมากขึ้น เป็นการให้ออกาสลูกจ้างได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้ผลผลิตดีขึ้น

และจากข้อสรุปที่สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปประยุกต์ใช้ในองค์กรในแถบประเทศในโลกตะวันออก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในเรื่องปรัชญาซึ่งผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นที่ไม่ขัดแย้งกัน เพราะมีการทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว แต่ผู้เชี่ยวชาญบางคนเห็นว่ามีปรัชญาที่ต่างกันไปกับโลกตะวันออก ซึ่งต้องมีการปรับให้เข้ากับวิถีชีวิตของคนไทย ต้องปรับในเรื่องการทำงานให้จริงจัง และต้องเปลี่ยนผู้นำให้มีความเก่งและดี นอกจากนี้ในส่วนของตะวันออกจะมีเรื่องของความเกรงใจ และมีการสอนในเรื่องความสามัคคี ซึ่งถ้าจะนำมาใช้จะต้องค่อย ๆ ทำเป็นกลุ่มเล็ก ๆ แล้วค่อยขยายออกไป เป็นต้น ซึ่งในประเด็นข้อคำถามนี้ จะพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการเสนอแนะว่าการนำแนวคิดนี้มาใช้อองค์กรในแถบประเทศในโลกตะวันออกจะต่างกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งคงต้องมีการศึกษาวิจัยต่อไปว่า เมื่อมีการนำมาใช้ในองค์กรในแถบประเทศในโลกตะวันออก จะมีปรัชญาที่ต่างไปอย่างไร และจะมีการประยุกต์ใช้ในวัฒนธรรมตะวันออกได้อย่างไร

## ประเด็นที่ 2 การประยุกต์แนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในองค์กรทางการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การประยุกต์ใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษา มีความเหมาะสมและรองรับกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) มีหลักการบริหารงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน และเป็นการพัฒนาบุคคล พัฒนองค์กรให้มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งถ้านำแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้มาใช้ในการบริหารองค์กรทางการศึกษา จะทำให้องค์กรทางการศึกษามีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะในองค์กรทางการ

ศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก และบุคลากรจะมีความพร้อมในการที่จะรับการพัฒนา ดังนั้น ถ้าจะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาจึงมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และในการนำมาใช้ในองค์กรทางการศึกษา คงต้องมีการจัดระบบการบริหารองค์กรให้เอื้ออำนวยในการนำแนวคิดนี้มาใช้ มีการจัดบรรยากาศในที่ทำงาน จัดบุคลากรให้พร้อมที่จะรับการพัฒนาตามแนวคิดของการเสริมสร้างพลัง ซึ่งสอดคล้องกับ Norris (1994 อ้างถึงใน Crum, 1995) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมองถึงบรรยากาศและวิถีทางในการสนับสนุนฝึกฝนสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับทุกคนในโรงเรียน โดยมีการให้การสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ เพราะในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างในการได้รับการพัฒนาในกระบวนการปรับโครงสร้างใหม่

ในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในการบริหารองค์กรทางการศึกษาของประเทศไทย ต้องมีการปรับแนวคิดของผู้บริหารให้ยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน และมีการปรับแนวคิดของบุคลากรให้ฝึกการทำงานร่วมกัน รวมทั้งปรับระบบโครงสร้างการบริหาร ซึ่งการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ จะต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้ง 3 ส่วนนี้ เพราะผู้บริหารจะมีบทบาทที่สำคัญในการส่งเสริมในการนำมาหรือการยอมรับแนวคิดนี้มาใช้ ซึ่งถ้าผู้บริหารไม่เห็นด้วย การนำแนวคิดนี้มาใช้ในองค์กรทางการศึกษาก็จะไม่ประสบความสำเร็จ และยังต้องมีการปรับแนวคิดของบุคลากรให้มีการร่วมมือกันทำงาน เพราะในองค์กรทางการศึกษาจะมีการจัดแบ่งหน่วยงานให้มีความรับผิดชอบตามตำแหน่ง ซึ่งมักพบว่าไม่ค่อยมีการส่งเสริมให้ทำงานร่วมกัน เพราะเป็นการก้าวก่ายหน้าทีของแต่ละบุคคล ดังนั้นในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้จึงต้องมีการปรับแนวคิดของผู้บริหารและบุคลากรให้มีความเข้าใจในหลักการของแนวคิดนี้ จึงจะทำให้การนำแนวคิดนี้ไปใช้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lightfoot (1986 อ้างถึงใน Crum, 1995) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังจะทำให้มีการปรับโครงสร้างการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และควรปรับความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครูซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสำหรับการเสริมสร้างพลังครู

ส่วนกลยุทธ์ของแนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษา ควรทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของแนวคิดนี้ และผู้บริหารควรให้การยอมรับความสามารถของลูกน้อง รวมทั้งควรมีการพัฒนาบุคลากรในการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน ซึ่งการนำแนวคิดนี้มาใช้ให้ประสบความสำเร็จ จะขึ้นอยู่กับผู้บริหารและบุคลากรที่เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องปรับทั้งผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Roy (1995 อ้างถึงใน Crum, 1995) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลัง เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ของครูกับผู้บริหารที่จะร่วมมือกันในการ

แก้ปัญหาของโรงเรียน และต้องร่วมกันคิดในการพัฒนางานของโรงเรียน

ส่วนบุคคลที่อยู่ในโครงสร้างทางการบริหารทางการศึกษาที่มีความสำคัญ และควรได้รับการเสริมสร้างพลังในการทำงาน คือ บุคคลทุกระดับ เพราะในองค์กรทางการศึกษามีบุคลากรและหน่วยงานจำนวนมาก และบุคลากรในทุกระดับ จะมีความสำคัญในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้นการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษาจึงควรเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ Sara Lightfoot (1986) และ Anderson & Winson (1992) (อ้างถึงใน Crum, 1995) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังในโรงเรียนต้องจัดการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลทุกระดับ คือ ครู นักเรียน และผู้บริหารการศึกษา และยังพบว่า ควรมีการเสริมสร้างพลังโดยเริ่มจากหัวหน้าก่อน ซึ่งอาจเนื่องจากว่า ถ้าผู้บริหารในองค์กรทางการศึกษาเห็นด้วยกับการนำแนวคิดนี้ไปใช้ ก็จะมีส่วนสนับสนุนให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน ครูก็จะรู้สึกว่าคุณค่า และจะสนับสนุนให้เด็กนักเรียนได้รับการเสริมสร้างพลังให้มีคุณภาพต่อไป

ส่วนวิธีการที่จะตรวจสอบและป้องกันไม่ให้เกิดบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังนำพลังที่มีอยู่นั้นไปใช้ในทางที่ผิดได้โดย ผู้บริหารจะต้องมีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล เพราะในองค์กรทางการศึกษามีบุคคลหลายระดับ จึงควรมีการเสริมสร้างพลังและมีการตรวจสอบเพื่อเป็นการติดตามด้วยว่าเมื่อมีการเสริมสร้างพลังไปแล้ว บุคคลนั้นมีการนำพลังไปใช้อย่างไร รวมทั้งบุคคลนั้นต้องมีทัศนคติที่ดีในทางบวกและมีคุณธรรม จึงจะไม่นำพลังที่มีอยู่นั้นไปใช้ในทางที่ผิด และผู้วิจัยมีความเห็นว่าการเสริมสร้างพลังนี้เป็นพลังที่ใช้ในทางที่ดี ดังนั้น ผู้ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังจึงไม่น่าจะนำไปใช้ในทางที่ผิด

เมื่อให้การเสริมสร้างพลังไปแล้ว ดัชนีที่ใช้วัดความสำเร็จคือดูได้จากความสุข ความพึงพอใจของบุคลากร และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เพราะในการเสริมสร้างพลังจะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคล ดังนั้น ดัชนีที่ใช้วัดความสำเร็จจึงต้องดูที่บุคคล พัฒนาการของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลัง รวมทั้งดูได้จากความพึงพอใจของผู้รับบริการจากองค์กรด้วย

ส่วนการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในการบริหารองค์กรทางการศึกษา พบว่า จะมีผลกระทบทั้งในทางบวกและทางลบต่อผู้บริหาร บุคลากร และองค์กร ซึ่งผลกระทบในทางบวกจะทำให้คนในองค์กรรักกันมากขึ้น มีการตื่นตัวในการทำงานมากขึ้น และมีการพัฒนาตนเองของบุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

White (1992 อ้างถึงใน Bishop, 1994) ที่กล่าวถึงผลกระทบของการเสริมสร้างพลังครูที่มีต่อชีวิตการทำงานของครู พบว่า มีการพัฒนาศีลธรรมของครู การให้ข้อมูลข่าวสารที่ดีของครู การปรับปรุงระบบการสื่อสารของครูภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียน การพัฒนานักเรียนให้มีความกระตือรือร้น และมีการเพิ่มสิ่งสนับสนุนในการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณภาพของครู ซึ่งเป็น การให้อำนาจครูมากขึ้น และจะทำให้มีผลกระทบทางบวกกับความสำเร็จของนักเรียน และจาก งานวิจัยของ Short & Rinehart (1992 อ้างถึงใน Bishop, 1994) พบว่า ครูที่มีความเข้าใจ เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังเป็นอย่างดีจะมีความเชื่อว่าต้องมึผลกระทบกับการทำงานในองค์กรที่ ดีขึ้น นอกจากนี้ในการนำการเสริมสร้างพลังมาใช้ในองค์กรทางการศึกษา อาจจะมีผลกระทบใน ทางลบ เช่น ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจในแนวคิดนี้ก็จะทำให้เกิดผลเสียเพิ่มขึ้น เพราะผู้บริหารอาจจะ นำไปใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม และถ้ามีการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในองค์กรที่บุคลากรยังไม่มี ความพร้อมในการที่จะรับแนวคิดใหม่นี้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องค่อย ๆ พัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อม ในการรับแนวคิดใหม่นี้ โดยส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ร่วมมือร่วมใจในการ ทำงาน และมีจิตสำนึกในการนำพลังที่ได้รับจากการเสริมสร้างพลังไปใช้ในทางที่ถูกต้อง

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าในสถาบันที่มีการผลิตครูในปัจจุบัน มีการผลิตครู ที่ไม่มีคุณภาพ เพราะครูไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ครูไม่เปิดโอกาสให้ ศิษย์กล้าแสดงออก ครูมักมีการสอนให้เด็กท่องจำและวัดผลจากความจำของเด็ก ซึ่งความ คิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นนี้ อาจเป็นเพราะผู้เชี่ยวชาญมองภาพรวมของครูในปัจจุบันว่า เป็นครูที่ไม่มีคุณภาพในการสอนเด็ก ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในปัจจุบันยังมีครูที่มีอุดมการณ์ใน การเป็นครูที่ดียังมีอีกเป็นจำนวนมาก ที่มีความตั้งใจในการสอนเด็กนักเรียนให้มีความรู้อย่าง เต็มที่และเติบโตขึ้นเป็นคนที่มีคุณภาพของสังคม แต่อาจเนื่องมาจากปัญหาจากหลักสูตร หรือ ผู้บริหาร บรรยากาศในที่ทำงาน จึงทำให้ครูมีการสอนที่มีประสิทธิภาพลดน้อยลง และกอรปกับ ยังไม่มีงานวิจัยที่เป็นข้อมูลที่แท้จริงซึ่งไม่สามารถอ้างอิงไปสู่กลุ่มประชากรทั้งหมดได้ ดังนั้น ใน ประเด็นนี้ผู้วิจัยยังมีความเห็นว่าครูในปัจจุบัน ยังมีครูที่ดีที่มุ่งสอนเด็กให้มีคุณภาพ แต่อาจจะมี ครูบางส่วนที่มีลักษณะดังเช่นที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้บ้าง

ในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในการบริหารโรงเรียน ในประเทศไทย พบว่า ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหาร บุคลากร และระบบในองค์กรเป็นสำคัญ เพราะ การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในโรงเรียนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาให้ ประสบความสำเร็จจึงต้องขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้บริหาร บุคลากร และความพร้อมของระบบ



ในองค์กร คือ ผู้บริหารต้องยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจและเผยแพร่แนวคิดนี้ ในส่วนของบุคลากรต้องมีความพร้อมในการร่วมมือในการทำงาน รวมทั้งระบบ/กระบวนการในองค์กร จะต้องมีการสั่งการที่ดีมีระบบการดำเนินการที่เหมาะสม มีการใช้ระยะเวลาพอสมควรในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ จึงจะทำให้การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในองค์กรทางการศึกษาประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Leithwood & Montgomery (1982 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ที่กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการนำไปสู่การเสริมสร้างพลังครู คือ การที่ผู้บริหารมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้เกิดขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Margaret Yonemura (1986 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ที่เน้นกระบวนการการเสริมสร้างพลังในแต่ละบุคคล โดยการให้เวลาที่จะมีผลต่อการทำงานของแต่ละบุคคล

### ประเด็นที่ 3 คุณลักษณะของผู้เฝ้าการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา

จากผลการวิจัย โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า คุณลักษณะของผู้เฝ้าการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ซึ่งผู้วิจัยจะอภิปรายผลการวิจัยในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “สมรรถนะเชิงการวางแผนและการบริหารแผนอย่างเป็นระบบ” ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีการวางแผนได้ถูกต้องรัดกุม มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีเทคนิควิธีในการระดมความคิด มีความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจในสิ่งที่มุ่งหวังได้ และต้องมีแผนในการดำเนินงานเป็นต้น ซึ่งพบว่า องค์ประกอบที่ 1 นี้ เป็นคุณลักษณะของผู้เฝ้าการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับความสามารถในการวางแผน และการจัดระบบงานในองค์กรที่ดี ซึ่งคุณลักษณะในองค์ประกอบที่ 1 นี้เป็นคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้เฝ้าการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูเพราะผู้เฝ้าควรรู้จักการวางแผนที่ดี มีจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจน และมีระบบการทำงานที่ดี มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี จึงจะทำให้การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kouzes & Posner (1987 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ที่เสนอแนะว่า ผู้นำต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารควรรู้วิธีการสื่อสารในองค์กร ซึ่งเป็นการสื่อสารทางบวกที่เห็นเป็นจริงเป็นจัง และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Martens & Yarger (1988 อ้างถึงใน Fleming,

1996) ที่เสนอแนะว่า การวางแผนในการสอนจะทำให้ครูเกิดความรู้สึกมั่นใจ คือ ครูจะมีพลังอำนาจในการเพิ่มความรู้ในทางวิชาชีพ และครูจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งผู้วิจัยได้เรียกชื่อองค์ประกอบที่ 1 นี้ให้มีความคล้องจองเพื่อสะดวกในการจำว่า “วางแผนชัด จัดระบบงานดี”

**องค์ประกอบที่ 2** “ความปรารถนาในเชิงความคิดวิจารณ์ญาณ” ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเฉลียวฉลาด รู้กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในเรื่องต่าง ๆ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะขององค์ประกอบที่ 2 นี้ มีความเหมาะสมเช่นกันที่จะเป็นคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ควรรู้กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในเรื่องต่าง ๆ และถ้าผู้นำมีคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kouzes & Posner (1987 อ้างถึงใน Fleming, 1996) ที่เสนอแนะว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้เกิดขึ้นกับองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Norris (1994 อ้างถึงใน Crum, 1995) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์ จะกระตุ้นให้มีบรรยากาศขององค์กรที่อนุญาตให้ครูฝึกหัดการตั้งคำถามและมีวิสัยทัศน์ที่ดีในสิ่งที่จะปฏิบัติ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ให้มีความสะดวกในการจำว่า “ปรารถนาเรื่องปัญญา”

**องค์ประกอบที่ 3** “ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานและการบริหารงาน” ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน ต้องส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการปรึกษาหารือกันก่อนดำเนินงานเสมอ รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองปฏิบัติจริงในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเอง มีอุดมการณ์ร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น และมีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะในองค์ประกอบที่ 3 นี้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู เพราะผู้นำการเสริมสร้างพลัง ต้องมีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน ต้องส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีความร่วมมือกันในการทำงานหรือการบริหารงาน ดังนั้นคุณลักษณะในองค์ประกอบที่ 3 นี้จึงเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังควรนำไปปฏิบัติในการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้ประสบความสำเร็จต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Schlechty (1990 อ้างถึงใน Fleming, 1994) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังจะใช้หลักของความเป็นประชาธิปไตยที่เหมาะสมและถูกต้อง มีการให้โอกาสบุคคลได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสอดคล้องกับงาน

วิจัยของ Kipnis, Schmidt, Price และ Stitt (1981 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ที่พบว่า คนงานที่ทำงานกับผู้นำแบบประชาธิปไตย จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่คนที่ทำงานกับผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุม จะมีลักษณะเฉื่อยช้า ไม่มีการกระตุนตัวเองในการทำงาน และจะไม่ชอบในตัวผู้นำ และผู้วิจัยได้เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ให้สะดวกในการจำว่า “วิญญาณประชาธิปไตยให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน”

**องค์ประกอบที่ 4** “มนุษยนิยม และการมองผู้อื่นในแง่ดี” ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความเชื่อในคุณค่าของคน รู้จักการให้อภัยผู้อื่น มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต้องให้การยอมรับแก่เพื่อนร่วมงาน มีความเชื่อในหลักศีลธรรม และมีความคิดที่จะปรับความเข้าใจกับผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะในองค์ประกอบที่ 4 นี้เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวกับจิตใจของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู และคุณลักษณะด้านนี้จะทำให้ผู้นำสามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานซึ่งเป็นลูกน้องได้ดี เพราะผู้นำมีความเข้าใจจิตใจของผู้อื่น เป็นการแสดงถึงความเห็นอกเห็นใจกัน จึงทำให้ลูกน้องรู้สึกเคารพและศรัทธาในตัวผู้นำและการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิญโญ สาร (2526), สุมณฑา พงษ์มาลา (2528) และ กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำต้องมีความเข้าใจผู้อื่น มีความสุภาพ เป็นมิตร ยอมรับความสามารถของผู้อื่น และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นต้น ดังนั้นคุณลักษณะในองค์ประกอบที่ 4 นี้จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูควรนำไปปฏิบัติในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา และผู้วิจัยได้เรียกชื่อองค์ประกอบด้านนี้อีกชื่อหนึ่งว่า “มนุษยนิยม ชื่นชมผู้อื่น”

**องค์ประกอบที่ 5** “จริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน” ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีความตั้งใจในการทำงาน มีจิตใจต้องการส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้า มีความสมถะเรียบง่ายในการดำเนินชีวิต และมีความจริงใจกับผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในด้านนี้จะเกี่ยวข้องกับควมมีคุณธรรมของผู้นำ ซึ่งในการทำงานร่วมกันผู้นำจะต้องมีคุณธรรมเพื่อใช้เป็นหลักปฏิบัติในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งถ้าผู้นำและทุกคนในองค์กรมีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน ปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นกับบุคคลอื่นก็จะลดน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิญโญ สาร (2526) และ กิติมา ปรีดีติลล (2529) ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่า ผู้นำต้องมีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีความรู้สึกรู้ว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด มีศีลธรรมและคุณธรรมตามสภาพสังคม เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขผู้อื่นอยู่เสมอ ง่ายง่ายอยู่ง่าย ไม่ถือตัว เป็นต้น ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในองค์ประกอบที่ 5 นี้

จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกด้านหนึ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ควรนำไปปฏิบัติในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และผู้วิจัยได้เรียกชื่อองค์ประกอบด้านนี้อีกชื่อหนึ่งเพื่อสะดวกในการจำว่า “จรรยาบรรณสูงส่ง ชื่อตรงต่องาน”

**องค์ประกอบที่ 6** “ความสามารถในการบริหารคนและการบริหารงาน” ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ต้องติดตามงานอยู่เสมอหากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข มีเทคนิคการให้กำลังใจคน มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเป็นเรื่อง ๆ ได้ รู้จักถนอมน้ำใจคน ไม่เป็นคนหุบเบา มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ดี มีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความเห็นพ้องในกลุ่มคนได้ และ มีความสามารถในการเลือกสรรคนจัดสรรคนให้เข้าทำงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถของเขา ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในด้านนี้ จะเกี่ยวข้องกับหลักการในการบริหารงานและการบริหารคน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูต้องมีคุณลักษณะในด้านนี้ เพื่อนำไปปฏิบัติในการพัฒนาการทำงานและการพัฒนาบุคลากร และยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติในการทำงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bennis (1984 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ที่เห็นว่า การใช้กำลังความสามารถในการทำงาน และการทำงานได้ดีกับผู้อื่น ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของการเสริมสร้างพลังบุคคลและผู้นำต้องมีความสามารถในการเรียนรู้และการพัฒนาตน และต้องให้ความไว้วางใจผู้อื่นในการทำงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Herman (1992 อ้างถึงใน Mitchell, 1994) ที่กล่าวว่า องค์กรจะมีความเจริญก้าวหน้าได้ เพราะความสามารถของผู้นำ และความรับผิดชอบของทีมงานที่แตกต่างกันตามความสามารถที่แสดงออกมา และผู้นำต้องรู้จักว่าเมื่อไรและงานอะไรที่ควรมอบหมายให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนทำ และผู้วิจัยได้เรียกชื่อองค์ประกอบด้านนี้อีกชื่อหนึ่งว่า “รู้บริหารคน ใส่ใจผลงาน”

**องค์ประกอบที่ 7** “ความรับผิดชอบต่องาน และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง” ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ มีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และมีความคิดที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในองค์ประกอบนี้ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกด้านหนึ่งที่ผู้นำควรนำไปปฏิบัติในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Conger & Kanungo (1988 อ้างถึงใน Plunkett, 1994) ที่กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนตามกรอบของกระบวนการเสริมสร้างพลัง จะทำให้ผู้นำมีประสบการณ์ในการเสริมสร้างพลังให้กับผู้ร่วมงานได้ดี และถ้าผู้นำมีคุณลักษณะดังเช่น

ในองค์ประกอบที่ 7 นี้ จะทำให้ผู้นำมีความรู้สึกมั่นใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และทำให้การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาได้ประสบความสำเร็จ และผู้วิจัยได้เรียกชื่อองค์ประกอบด้านนี้ให้มีความสะดวกในการจำว่า “ใฝ่สัมฤทธิ์ คิดดีต่อตน”

**องค์ประกอบที่ 8** “มีบุคลิกภาพที่ดีเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้อื่นในสังคม” ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้านแก่คนอื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน รู้จักระวังรักษาภิรมยามารยาท มีบุคลิกลักษณะที่เป็นมิตรต่อทุกคน และเป็นผู้ที่สามารถกระทำตนให้เป็นผู้ตามที่ดีได้ เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะในองค์ประกอบที่ 8 นี้ เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความประพฤติ การปฏิบัติตัวของผู้นำ ซึ่งถ้าผู้นำมีการปฏิบัติตัวที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ร่วมงานในองค์กรได้ ผู้นำก็จะได้รับการยอมรับ นับถือจากทุกคนในองค์กร และถ้าผู้นำจะชี้แนะหรือนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ผู้ร่วมงานก็จะให้ความร่วมมือกับผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Convey (1989 อ้างถึงใน Fleming, 1994) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องนำโดยการปฏิบัติให้เป็นตัวอย่างและต้องปฏิบัติตามที่พูดได้ ดังนั้น คุณลักษณะในองค์ประกอบที่ 8 นี้ จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกด้านหนึ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังควรที่จะนำไปปฏิบัติในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และผู้วิจัยได้เรียกชื่อองค์ประกอบด้านนี้ให้มีความสะดวกในการจำว่า “บุคลิกดี มีเสน่ห์ในสังคม”

**องค์ประกอบที่ 9** “ความสามารถในการชี้นำผู้อื่นและสามารถมองภาพในอนาคตของงานได้ถูกต้อง” ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีจินตนาการเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของงานที่รับผิดชอบในอนาคต มีความสามารถในการตั้งคำถาม ต้องฟังความเห็นจากทุกด้านก่อนการตัดสินใจสั่งการหรือการปฏิบัติการ รู้จักวางตัวเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น รู้ถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะมีผลต่องาน และมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ซึ่งคุณลักษณะในองค์ประกอบที่ 9 นี้ เป็นคุณลักษณะเกี่ยวกับความสามารถในการมองภาพของการทำงานในอนาคต ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และการมีความสามารถในการตั้งคำถาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Kouzes & Posner (1987 อ้างถึงใน Fleming, 1994) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีการสร้างสรรคที่ผู้ปฏิบัติตามสามารถมองเห็นภาพในอนาคตที่เกิดจากการทำงานได้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Purdy (1991 อ้างถึงใน Fleming, 1994) ที่เสนอแนะว่า ผู้นำควรหลีกเลี่ยงการใช้คำถามที่เป็นการตัดสินใจ ซึ่งถ้าผู้นำใช้คำถามที่เป็นการตัดสินใจจะไม่เป็นการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลในการร่วมกันคิด ร่วมกันตัดสินใจ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังจึงควรมีคุณลักษณะตามองค์ประกอบที่ 9 ซึ่งจะทำ

ให้การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาประสบความสำเร็จได้ และผู้วิจัยได้เรียกชื่อองค์ประกอบนี้ให้มีความสะดวกในการจำว่า “จุดประกาย ชาญความคิด”

จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบที่สำคัญ

- องค์ประกอบที่ 1 วางแผนชัด จัดระบบงานดี
- องค์ประกอบที่ 2 ปรารถนาเรื่องเรื่องปัญญา
- องค์ประกอบที่ 3 วิญญานประชาธิปไตย ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน
- องค์ประกอบที่ 4 มนุษยนิยม ชื่นชมผู้อื่น
- องค์ประกอบที่ 5 จรรยาบรรณสูงส่ง ซื่อตรงต่องาน
- องค์ประกอบที่ 6 รู้บริหารคน ใส่ใจผลงาน
- องค์ประกอบที่ 7 ใฝ่สัมฤทธิ์ คิดดีต่อตน
- องค์ประกอบที่ 8 บุคลิกดี มีเสน่ห์ในสังคม
- องค์ประกอบที่ 9 จุดประกายชาญความคิด

ซึ่งจากคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูทั้ง 9 องค์ประกอบ ที่ได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อสังเกตได้ประการหนึ่งว่า ในองค์ประกอบที่ 4 คือ ‘มนุษยนิยม ชื่นชมผู้อื่น’ และองค์ประกอบที่ 5 คือ “จรรยาบรรณสูงส่ง ซื่อตรงต่องาน” เป็นคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบว่า ไม่ค่อยมีนักทฤษฎีหรือไม่ค่อยมีงานวิจัยของตะวันตก ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในด้านนี้ จึงแสดงว่าประเทศในโลกตะวันตก จะไม่ค่อยเน้นคุณลักษณะของผู้นำเพื่อการเสริมสร้างพลังที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคุณธรรม หรือเรื่องของจิตใจเป็นส่วนสำคัญมากนัก แต่ในตะวันตก จะเน้นที่กระบวนการในการทำงานเป็นสำคัญ ส่วนในเรื่องของจิตใจ จะไม่ค่อยกล่าวถึงว่าเป็นส่วนที่สำคัญ ซึ่งแตกต่างจากประเทศในตะวันออก จะเน้นในเรื่องของจิตใจและความมีคุณธรรม ซึ่งจากผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยในบริบทของประเทศไทย พบว่า มีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเพื่อการเสริมสร้างพลังที่เกี่ยวข้องกับเรื่องมิติของจิตใจ ความมีคุณธรรม และจรรยาบรรณของผู้นำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในแถบประเทศตะวันออก โดยเฉพาะในประเทศไทย จะให้ความสำคัญกับเรื่องของจิตใจ ความรู้สึก ความมีคุณธรรม และความมีจรรยาบรรณของบุคคล ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ในโลกตะวันออกจะมีปรัชญา แนวคิด ทักษะต่อโลกและชีวิตที่ลึกซึ้งมาก ซึ่งถ้าเอา Empowerment มาใช้ก็จะต้องเพิ่มในส่วนที่เป็นมิติของจิตใจข้างในลึก ๆ เข้าไปในกระบวนการ Empowerment คน” และได้มีผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

“ในวัฒนธรรมตะวันออก เช่น ประเทศไทยจะมีเรื่องการเกรงใจคนอื่น ค่อนข้างจะดูตัวเรากับคนอื่น และ Empowerment ตะวันออก จะเป็นเรื่องของคนที่ได้เริ่มเรียนรู้ที่จะเข้าใจตนเอง เข้าใจคุณค่าและศักยภาพของตนเอง ต้องพยายามดึงเอาสิ่งดีงามในตัวเองออกมา” เป็นต้น และจากการศึกษาการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในโลกตะวันออก เช่นในประเทศจีน ญี่ปุ่น และในประเทศไทย จะมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองในเรื่องของความมีคุณธรรม โดยยึดหลักคำสอนของศาสนา ลัทธิความเชื่อที่มีมาแต่เดิม ที่มีการสอนในเรื่องของความมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน เช่นในการบริหารงานของประเทศญี่ปุ่น จะมีการใช้หลักการบริหารตามหลักความคิดแบบโคเซ็น คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ที่มีการนำแนวคิดนี้มาใช้โดยมีการสร้างจิตสำนึกในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้กับพนักงานทุกคน โดยให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารจะมีการปลูกฝังจิตสำนึกเข้าไปในจิตใจของพนักงานทุกคน โดยอาศัยการชี้แนะ สนับสนุนความคิดแบบโคเซ็นให้แพร่หลายและฝังอยู่ในกิจกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลด้วยการฝึกอบรมและการให้รางวัล และยังมีปัจจัยที่ส่งเสริมให้ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ คือ ความรักในงาน โดยเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญของชีวิต มีความสนุกสนานในการทำงาน ความภูมิใจในทักษะของตน จะเห็นได้ว่าการบริหารงานแบบญี่ปุ่น สามารถทำให้พนักงานทุกคนทำงานร่วมกัน และทำงานอย่างมีความสุขจนงานประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้ ยังพบว่าในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จะมีหลักการบริหารงานในองค์กรโดยยึดหลักความเชื่อตามคำสอนของนักปราชญ์และลัทธิทางศาสนา เช่น ลัทธิเต๋า คำสอนตามหลักพุทธศาสนาใช้ในการบริหารงาน โดยเน้นในเรื่องความมีคุณธรรมในการทำงานของผู้บริหาร ความสามัคคีในการทำงาน ความสมดุล ความเป็นเอกภาพ และการปรองดองกัน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า จากมุมมองของผู้บริหารการศึกษาในประเทศไทยซึ่งอยู่ในโลกตะวันออก จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเพื่อการเสริมสร้างพลังครู โดยเน้นในเรื่องความมีคุณธรรม จริยธรรม เมตตาธรรมในการบริหารงาน ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นมิติของจิตใจที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากหลักความคิด ความเชื่อของศาสนา คำสอนตามลัทธิต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งในโลกตะวันตกจะไม่ค่อยกล่าวเน้นถึงเรื่องนี้มากนัก และจากผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกับแนวคิดในโลกตะวันตก คือ ในโลกตะวันออกจะเน้นการมีมนุษยธรรม และการมีจริยธรรมในการทำงานของผู้นำ ซึ่งจะให้ความสำคัญกับส่วนที่เป็นมิติทางด้านจิตใจ ความมีคุณธรรม จริยธรรม และความเมตตาธรรมของบุคคลเป็นสำคัญ

และจากคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูทั้ง 9 องค์ประกอบนี้ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ช่วยให้การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาได้ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ ยังพบว่าในส่วนของความพยายามในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) มาใช้ในองค์กรทางการศึกษา ได้มีการนำมาใช้เพื่อเป็นการพัฒนาองค์กรเป็นสำคัญ และจากงานวิจัยของประวิต เอราวรรณ์ (2539) พบว่า เงื่อนไขที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน คือ ลักษณะของผู้บริหาร ระบบการสนับสนุนจากภายนอกโรงเรียน เช่น การได้รับการสนับสนุนทรัพยากรและการฝึกอบรมโดยการสร้างกระบวนการการทำงานร่วมกับชุมชน และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัย เงื่อนไขในการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และในปัจจุบันนี้ พบว่า ยังไม่มีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในการบริหาร องค์กรทางการศึกษาอย่างแพร่หลายมากนัก อาจเป็นเพราะว่ายังไม่มีผู้หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของแนวคิดการเสริมสร้างพลังอย่างถูกต้องแท้จริง และยังไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดนี้ ดังนั้น จากผลการวิจัยในครั้งนี้ จะทำให้ทราบถึงองค์ความรู้ของแนวคิดการเสริมสร้างพลัง ว่าเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรทางการศึกษา ซึ่งถ้ามีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ โดยที่นักการศึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ความรู้ของแนวคิดการเสริมสร้างพลัง และแนวทางในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปประยุกต์ใช้ในองค์กรทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งรู้ถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูที่สำคัญทั้ง 9 ด้านที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา จะทำให้องค์กรทางการศึกษามีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ดังตัวอย่างเช่น ในการพัฒนาครู มักมีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมครู ซึ่งส่วนใหญ่ความมุ่งหมายในการจัดฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ จะเน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เข้ารับการอบรมในการพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาการทำงานในหน้าที่อื่น ๆ และการเพิ่มพูนวิทยฐานะของครู โดยมุ่งประเด็นไปที่ความต้องการของหน่วยงานเจ้าสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมครู (โสภณ กาญจนะ, 2530) และจากรายงานการสัมมนาเรื่อง การฝึกหัดครูในประเทศไทยได้กล่าวถึง หลักสูตรการอบรมครูประจำการโดยเฉพาะว่า หลักสูตรการฝึกอบรมครูประจำการ ควรเป็นหลักสูตรอาชีพโดยเน้นหนักในเรื่องการปรับปรุงการสอนและความรู้ทั่วไป ที่เป็นประโยชน์ในการสอน ถ้าเป็นหลักสูตรของครูประถม ไม่ควรให้มีการเรียนวิชาสามัญเป็นวิชาเอก ควรมีการเรียนวิชาการประถมศึกษาในระดับที่สูงขึ้น (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2520 อ้างถึงใน สมคิด ธนะเรืองสกุลไทย, 2532) ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในหลักสูตรของการ



ฝึกรอบรมครูส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องการพัฒนาการเรียนการสอนของครู การเสริมความรู้ของครู และการเสริมสมรรถภาพการทำงานของครู แต่จะไม่ค่อยเน้นการอบรมในเรื่องคุณลักษณะของการเป็นผู้นำของครูในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา ดังนั้น จึงควรมีการจัดหลักสูตรเพื่อฝึกรอบรมครูให้มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู โดยเน้นในเรื่องการมีความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นระบบ การมีความคิดที่ดีมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การมีประชาธิปไตยในการทำงาน การมีมนุษยธรรม มีจริยธรรมในการทำงาน การมีความสามารถในการบริหารคน การมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง การมีบุคลิกภาพที่ดี และการชักนำผู้อื่นได้ และถ้ามีการจัดหลักสูตรในการฝึกรอบรมครูให้มีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำในการพัฒนาองค์กร จะทำให้องค์กรทางการศึกษามีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

ดังนั้น จากผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นการนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังโดยเน้นในเรื่องการบริหารจัดการในองค์กร แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษาที่เน้นในเชิงการบริหารจัดการในองค์กร โดยเฉพาะการเสริมสร้างพลังครู โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารองค์กรทางการศึกษา ซึ่งเป็นมุมมองหนึ่งของนักบริหาร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และมีความเหมาะสมในการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารในองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรทางการศึกษา และในส่วนของ การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในเชิงการบริหารองค์กรทางการศึกษาที่เป็นโรงเรียน จะต้องมีการเน้นในส่วนของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในองค์กร มีระบบการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจในการบริหารในโรงเรียน มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีความคล่องตัว มีการสร้างขวัญ กำลังใจ และความเชื่อเกี่ยวกับประโยชน์ของแนวคิดนี้ และผู้บริหารต้องเปิดโอกาสและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน จึงจะทำให้การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในการบริหารองค์กรทางการศึกษาที่เน้นในเรื่องของการพัฒนาครูประสบความสำเร็จได้

แนวคิดการเสริมสร้างพลังจึงเป็นการดึงศักยภาพของมนุษย์ให้ทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ โดยมีการให้การศึกษาและพัฒนาบุคคลตามความสามารถและศักยภาพ เป็นการให้โอกาสกับบุคคลได้มีการพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ตามกรอบพันธกิจ (mission) และเป้าหมายขององค์กร

2. เมื่อมีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในมิติของการบริหารจัดการในองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า เป้าหมายที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังเป็นเรื่องของการสร้างคน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรทุกคน โดยมีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีการกระจายอำนาจ และให้มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนได้มีการพัฒนาตนเองจนเต็มศักยภาพ จนมีพลังที่จะไปจุดพลังให้กับบุคคลอื่นต่อไป ดังเช่น ครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังในการคิดและการทำงานก็จะมีศักยภาพที่จะไปเสริมสร้างพลังในการเรียนรู้ให้แก่เด็กนักเรียนของตนอีกทีหนึ่ง ในทางตรงกันข้าม ครูที่ถูกปิดกั้นมิให้แสดงความคิด แสดงศักยภาพ ก็ยากที่จะมีทางที่จะไปจุดพลังแห่งการเรียนรู้ให้นักเรียนได้ ดังนั้น เป้าหมายสูงสุดของการเสริมสร้างพลังจึงอยู่ที่การพัฒนาครูให้สามารถไปพัฒนาเด็กนักเรียนให้เติบโตจากการไม่รู้หนังสือให้เป็นผู้เปล่งประกายแห่งการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งนับว่าเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

3. ส่วนการเสริมสร้างพลังครูให้มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูนั้น จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ในทัศนะของผู้บริหารในองค์กรทางการศึกษาเห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 9 ด้าน คือ วางแผนจัดระบบงานดี ปรารถนาเรื่องเรื่องปัญญา วิญญาณประชาธิปไตยให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน มนุษยนิยมชื่นชมผู้อื่น จรรยาบรรณสูงส่งซื่อตรงต่องาน รักรับคนใส่ใจผลงาน ไม่ล้มเหลวหรือคิดติดขัด บุคลิกดีมีเสน่ห์ในสังคม และจุดประกายขยายความคิด ซึ่งจะพบว่าจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 9 ประการที่กล่าวนี้ บางคุณลักษณะ เช่น “การมีวิญญาณประชาธิปไตยให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน” ยังไม่มีในระบบการศึกษาของไทยในการนำไปใช้ในการพัฒนาครู เนื่องจากโครงสร้างในระบบการบริหารในองค์กรทางการศึกษายังไม่เอื้อหรือยังไม่ส่งเสริมในการนำไปพัฒนาครูให้มีคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้ เพราะในระบบการบริหารในองค์กรทางการศึกษายังเป็นระบบการบริหารแบบเก่า ที่คอยรับคำสั่งจากเจ้านายแต่ฝ่ายเดียว ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารในแนวราบที่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งยังไม่มี การชี้แนะหรือชี้แนะแนวทางในการพัฒนาตนเองดังในคุณลักษณะด้านที่ 9 คือ “จุดประกายขยายความคิด” ให้กับบุคลากรที่เป็นครูในโรงเรียน ดังนั้น การจัดการศึกษาในปัจจุบันจึงยังไม่ส่งเสริมให้มีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในการพัฒนาองค์กรที่เป็นโรงเรียนมากนัก

4. ดังนั้นในการพัฒนาครู พบว่า ผู้มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู คือ ผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องเห็นประโยชน์และความสำคัญของแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้ และมีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจและนำไปปฏิบัติตาม รวมทั้งผู้บริหารต้องมีการปรับแนวคิดในการบริหาร โดยมีการยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรทุกคน ให้โอกาสและทางเลือก มีการจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้น และผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาครูและการพัฒนานักเรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาและในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาที่เป็นโรงเรียน ดังนั้นในส่วนของผู้บริหารที่จะนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา จำเป็นจะต้องมีหลักการและวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและการพัฒนาองค์กร และมีการปฏิบัติตามหลักการเสริมสร้างพลังที่นำไปใช้ในการทำงานและในการพัฒนาองค์กร

นอกจากนี้ ผู้บริหารกับครูจะต้องมีการร่วมมือกัน มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีการปรับโครงสร้างในระบบการบริหารในองค์กรทางการศึกษาให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในแนวราบมากขึ้น โดยให้ครูได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร และมีการทุ่มเทการทำงานเพื่อการพัฒนาองค์กร เมื่อครูและผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมายร่วมกันแล้ว การบริหารงานและการดำเนินงานในองค์กร จึงจะสามารถพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

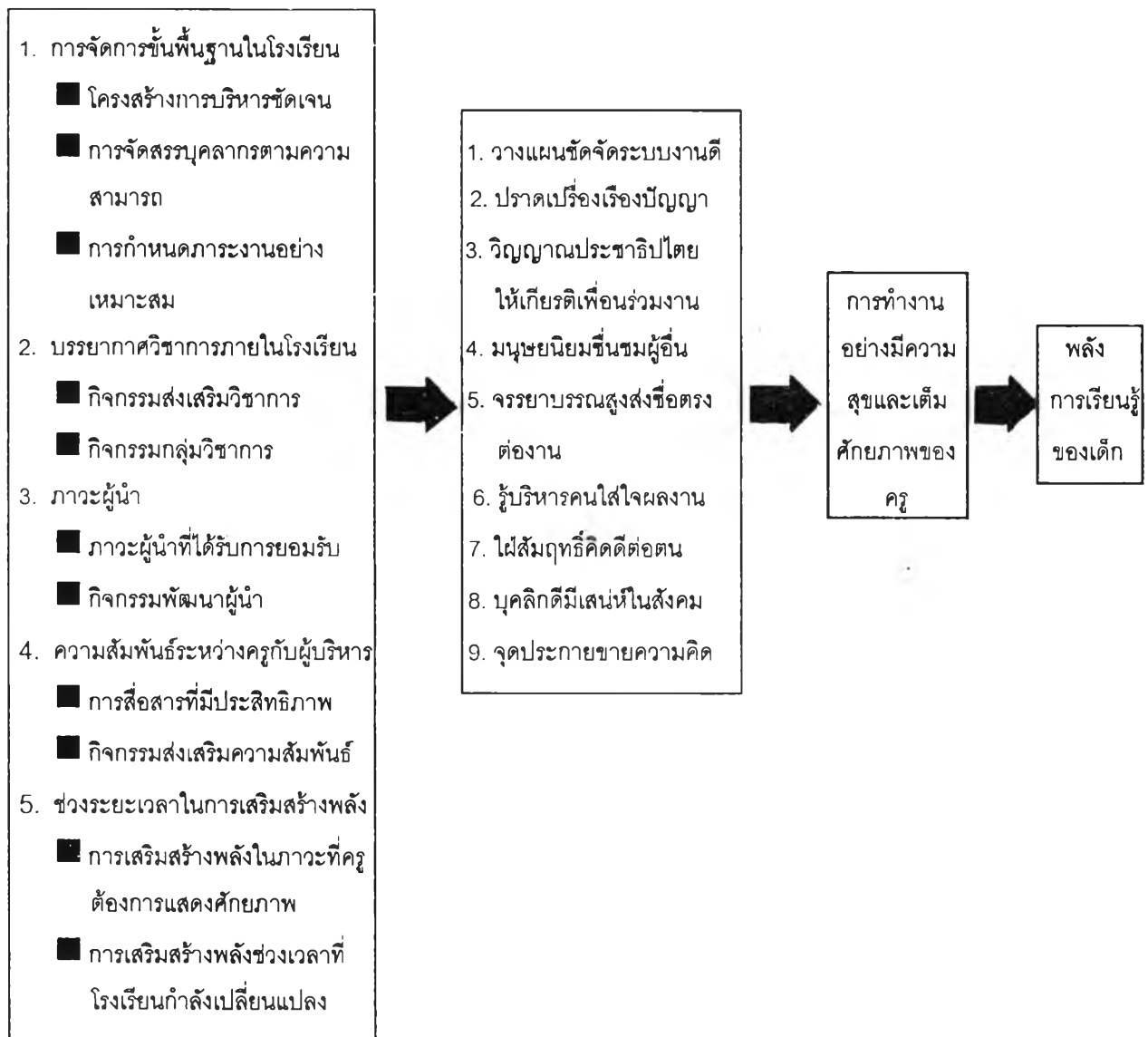
5. จากผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงแนวคิดการเสริมสร้างพลัง โดยเน้นในเรื่องของการบริหารจัดการในองค์กร ซึ่งเป็นมุมมองของผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารองค์กรทางการศึกษา ซึ่งผลการวิจัยจะทำให้ทราบถึง องค์ความรู้ตามแนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กร แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษาที่เน้นในเรื่องการบริหารองค์กร โดยเฉพาะการเสริมสร้างพลังของครู รวมทั้งได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของครูในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ซึ่งผลการวิจัยยังไม่ได้ศึกษาไปถึงการเสริมสร้างพลังที่ตัวเด็กนักเรียน ดังนั้น การวิจัยค้นคว้าในเรื่องการเสริมสร้างพลังการเรียนรู้ของนักเรียน จึงเป็นเรื่องที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการเสริมสร้างพลังครู และสมควรที่จะได้มีการศึกษาค้นคว้า เพื่อการเสริมสร้างพลังครูเดินคู่ไปพร้อมกับการเสริมสร้างพลังของนักเรียน เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดของการศึกษา

จึงสรุปได้ว่า แนวคิดการเสริมสร้างพลังจะเป็นแนวคิดที่นำไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาได้หลากหลายมิติ เช่น ในเชิงการบริหารจัดการในองค์กรทางการศึกษา ในเชิงการพัฒนาตัวครู ในเชิงการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กนักเรียน เป็นต้น ซึ่งการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษานี้ จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหาร ครู และนักเรียน และเมื่อบุคลากร

ในองค์กรได้รับการพัฒนาโดยได้รับการเสริมสร้างพลังแล้ว จึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาให้ประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้นต่อไป

ดังนั้น จึงสรุปเงื่อนไขและปัจจัยที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

|                                  |  |                |
|----------------------------------|--|----------------|
| ปัจจัยพื้นฐานในการเสริมสร้างพลัง | พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>(เป็นทางการและไม่เป็นทางการ)<br>ที่จะเอื้อต่อการเสริมสร้างพลังครู | ภาวะที่คาดหวัง |
|----------------------------------|--|----------------|



แผนภาพที่ 6 สรุปเงื่อนไขและปัจจัยที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียน

### **ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาการเสริมสร้างพลังครู**

1. ควรมีการปรับปรุงระบบการบริหารในองค์กรทางการศึกษา โดยมีการกระจายอำนาจในแนวราบ และให้โอกาสครูได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างพลังให้กับครู และทำให้ครูได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา

2. ควรมีการจัดฝึกอบรมครู โดยเน้นพัฒนาในเรื่องคุณลักษณะในการเป็นผู้นำการเสริมสร้างพลังให้กับครูมากขึ้น และควรมีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับบุคลากรทุกระดับในองค์กรทางการศึกษา จึงจะทำให้การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาประสบความสำเร็จมากขึ้น

3. ในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา อาจมีการจัดเป็นโครงการนำร่องในโรงเรียนบางแห่งที่มีความพร้อมในการนำแนวคิดนี้ไปใช้ เพื่อปฏิบัติเป็นตัวอย่าง มีการศึกษาผลการทดลองใช้และขยายผลต่อในการนำไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาเพิ่มเติมต่อไป

### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ในการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลัง ควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้แบบสอบถามที่ไม่มีกรอบ เพื่อจะได้ข้อความรู้ที่มีความลึกซึ้ง และมีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังในชุมชน และการเสริมสร้างพลังนักเรียน ซึ่งจะทำให้ได้ความรู้ที่ครอบคลุมมากขึ้นเกี่ยวกับแนวคิดการเสริมสร้างพลัง

3. ควรนำคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ไปทดลองในเชิงปฏิบัติต่อไป