



การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา



ตรียพล โฉมใสว

GRAD VRU

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2563



DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION STRATEGY FOR SCHOOL
ADMINISTRATOR EMPOWERMENT UNDER THE SECONDARY
EDUCATION AREA OFFICE

TREEYAPOL CHOMSAVAI

GRAD VRU

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

2020

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ชื่อนักศึกษา ตรียพล โฉมใส

รหัสประจำตัว 56B74650107

ปริญญา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

สร ประธาน (อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา)

Jun On ประธาน (รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์)

Q กรรมการ (อาจารย์ ดร.เนติ เฉลยวาเรศ)

Q กรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน)

..... กรรมการ (อาจารย์ ดร.เนติ เฉลยวาเรศ)

Q กรรมการ (อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา)

..... กรรมการและเลขานุการ (อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา)

Q ผู้ทรงคุณวุฒิ (อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิ (อาจารย์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์)

Q ผู้ทรงคุณวุฒิ (อาจารย์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์)

Q (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

Q (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 24 เดือน เมษายน พ.ศ. 2563

.....

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา
ชื่อนักศึกษา	ตรียพล โฉมไสว
รหัสประจำตัว	56B74650107
ปริญญา	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ ดร.เนติ เฉลยวาเรศ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และ 3) เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 342 คน สุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.80 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการนำข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ SWOT และ ตาราง TOWS Matrix โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 342 คน สุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้อง เท่ากับ 1.00 มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.91 วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า

1) สภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า 1.1) สภาพปัจจุบันของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ภาพรวม อยู่ในระดับมาก และสภาพปัญหาของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาผลต่างของค่าเฉลี่ยรายด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้ดังนี้ ด้านการติดตามการทำงาน ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วม และด้านสนับสนุนทรัพยากร 1.2) สภาพปัจจุบันของทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และสภาพปัญหาของทักษะของครู

ในศตวรรษที่ 21 ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาผลต่างของค่าเฉลี่ยรายทักษะ โดยเรียง จากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้ดังนี้ ทักษะอาชีพ ทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงาน ทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรม ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี ทักษะชีวิต ทักษะการดูแลและการให้บริการ และทักษะด้านการวิจัย

2) กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า 2.1) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีจุดแข็ง 27 ข้อ จุดอ่อน 13 ข้อ โอกาส 9 ข้อ และอุปสรรค 4 ข้อ นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ 2.2) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย วิสัยทัศน์ กำหนดได้ว่า “บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นผู้มี ศักยภาพสูงสุด” มี 4 พันธกิจ มี 5 เป้าประสงค์ มี 4 กลยุทธ์ 10 กลยุทธ์รอง และ 45 แนวทางปฏิบัติ

3) ผลตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า 3.1) ผลตรวจสอบกลยุทธ์เชิงคุณภาพ มีการเพิ่มข้อความ ในวิสัยทัศน์ “บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน” และมีความเป็นไปได้ ความเหมาะสม เป็นประโยชน์และความถูกต้อง อยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ 3.2) ตรวจสอบ กลยุทธ์เชิงปริมาณ เรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

คำสำคัญ : กลยุทธ์ การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

Thesis Title	Development of Administration Strategy for School Administrator Empowerment under the Secondary Education Area Office
Student	Treeyapol Chomsavai
Student ID	56B74650107
Degree	Doctor of Education
Field of Study	Educational Administration
Thesis Advisor	Dr. Sakda Sathapornwachana
Thesis Co-Advisor	Dr. Neti Chaloeywaes

ABSTRACT

The purpose of this research was to 1) study the current conditions and problems of the administration strategy for school administrator empowerment under the Secondary Education Area Office, 2) develop the administration strategy for school administrator empowerment under the Secondary Education Area Office, and 3) examine the administration strategy for school administrator empowerment under the Secondary Education Area Office. The research used mixed methodologies involving quantitative and qualitative approaches. The research methodology consisted of 3 steps. Step 1; study the current conditions and problems of the administration strategy for school administrator empowerment under the Secondary Education Area Office. The sample consisted of 342 school administrators that were randomly selected using the multi – stage random sampling method. The instrument used was a five rating scale questionnaire with an index of item objective congruence of 1.00 and a reliability of 0.80. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean and standard deviation. Step 2; develop the administration strategy for school administrator empowerment under the Secondary Education Area Office, using the data from step 1 for a SWOT analysis, a TOWS Matrix table and content analysis. Step 3; examine the administration strategy for school administrator empowerment under the Secondary Education Area Office. The sample consisted of 342 school administrators that were randomly selected using the multi – stage random sampling method. The instrument used was a five rating scale questionnaire with an index of item objective congruence of 1.00 and a reliability of 0.91. The statistics used for the data analysis were frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results of this research were as follows:

1) The results of studying the current conditions and problems of the administration for school administrator empowerment under the Secondary Education Area are given below. 1.1) Overall, the current condition of the school

administrator empowerment process was at a high level. Overall, the problems of the school administrator empowerment process were at a moderate level. When mean differences for individual aspects were considered, the aspect with the highest mean was Monitoring, followed by Motivation, Goal Setting, and Acquisition resources.

1.2) Overall, the current condition of 21st century teacher skills was at a moderate level. Overall, the problem of 21st century teacher skills were at a moderate level. When mean differences for individual aspects were considered, the aspect with the highest mean was Career Skills, followed by Satisfaction in Task skills, Construct and Implementation in Innovation Skills, Communication Skills, Media Technology and Information Management Skills, Life Skills, Service and Caring Skills, and Research Skills.

2) The results of the development of the administration strategy for school administrator empowerment under the Secondary Education Area Office are given below. 2.1) The results of the SWOT analysis indicated there were 27 strengths, 13 weaknesses, 9 opportunities, and 4 threats, leading to the development of the administration strategy. 2.2) The developed strategies included the vision, stating that "School administration for excellence by school administrator empowerment for the development of teachers and personnel to achieve the highest potential. "There are 4 missions, 5 goals, 4 strategies, 10 secondary strategies, and 45 guidelines.

3) The results of the examination of the administration strategy for school administrator empowerment under the Secondary Education Area Office are provided below. 3.1) The qualitative strategy examination resulted in the statement "School administration for sustainable excellence" being added while other statements and details remained the same. In addition, the results of the examination of the administration strategy by ordering aspects with the highest to the lowest mean, showed that the aspects possibility, suitability, usefulness, and accuracy were all at a high level. 3.2) The quantitative strategy examination done by ordering aspects with the highest to the lowest mean indicated that the strategy had a high level of accuracy, suitability, possibility, and usefulness.

Keywords: Strategy, Administration for the Empowerment, the Secondary Education Area Office

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.ศักดิ์ดา สถาพรพวงษา ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.เนติ เฉลยวาเรศ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน อาจารย์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ และอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง กรรมการสอบปากเปล่า วิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งเพื่อให้คำแนะนำในการจัดทำงานวิจัยอย่างดีทุกขั้นตอน ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ยิ่งสำหรับงานวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา แนวทางแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ คณาจารย์โรงเรียนโคกสำโรงวิทยาที่ให้การสนับสนุนการศึกษา รวมทั้งผู้เรียนที่ได้ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ท้ายสุดผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณพ่อไพบุลย์ คุณแม่ราตรี โฉมไสว ยายเตียง ชัยเรียบ พี่พันทิพา โฉมไสว พี่บัวรินทร์ สุดหอม และนางสาวอรทัย นุ่มฤทธิ ที่คอยให้กำลังใจและกำลังใจทรัพย์สนับสนุนช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยความรัก และห่วงใยตลอดมา คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่พึงได้จากวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ผู้วิจัยขอกราบบูชาพระคุณบิดา - มารดา ครู - อาจารย์ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

ตรียพล โฉมไสว

GRAD VRU

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 ปัญหาของการวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	10
1.6 คำจำกัดความในการวิจัย.....	11
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์.....	15
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	54
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	70
2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	74
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	82
3.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้าง พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา.....	82
3.2 ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	88
3.3 ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	89

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
4.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา....	100
4.2 ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	119
4.3 ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	148
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	184
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	184
5.2 อภิปรายผล.....	198
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	201
บรรณานุกรม.....	202
ภาคผนวก.....	212
ภาคผนวก ก หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ.....	213
ประวัติผู้วิจัย.....	223

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์.....	21
2.2	สังเคราะห์กระบวนการบริหารกลยุทธ์.....	25
2.3	การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนากลยุทธ์.....	41
2.4	การสังเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ.....	68
3.1	จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561.....	83
3.2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	86
3.3	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	96
4.1	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	101
4.2	สภาพปัจจุบันและปัญหากระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาพรวม.....	102
4.3	สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านการกำหนดเป้าหมาย.....	103
4.4	สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านสนับสนุนทรัพยากร.....	104
4.5	สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านการสร้างขวัญกำลังใจ.....	106
4.6	สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านการติดตามการทำงาน.....	107
4.7	สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาพรวม.....	108
4.8	สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี.....	109
4.9	สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะอาชีพ.....	111
4.10	สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะชีวิต.....	112
4.11	สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทักษะด้านการวิจัย....	113

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.12 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านการ สร้างและใช้นวัตกรรม.....	114
4.13 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านความ พึงพอใจในการทำงาน.....	115
4.14 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะการดูแล และการให้บริการ.....	116
4.15 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านการ สื่อสาร.....	117
4.16 สภาพปัจจุบันและปัญหากระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน.....	121
4.17 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน.....	125
4.18 การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้วยตาราง TOWS Matrix.....	130
4.19 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	140
4.20 ผลการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	149
4.21 ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	173

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.....	9
2.1	การบริหารจัดการกลยุทธ์.....	32
2.2	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	36
2.3	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	37
2.4	แสดงขั้นตอนการกำหนดทิศทางองค์กรไปสู่การวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ปฏิบัติ.....	37
2.5	โมเดลแสดงความเกี่ยวข้องกันของปัจจัยทั้ง 5 ประการ.....	38
2.6	ตัวแบบของกระบวนการควบคุม (General Model of the Control Process).....	44
2.7	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process).....	53
2.8	กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Control Process).....	53
4.1	แผนภาพ Five Forces Model สภาพแวดล้อมภายนอกของกระบวนการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารการศึกษา.....	119

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งข้อมูลข่าวสารที่สามารถรับและส่งต่ออย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประชาชน ชุมชน และสังคมรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงประชาชนมีความรู้ความสามารถมากขึ้น และพร้อมที่จะเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ในขณะที่โครงสร้างและระบบการศึกษายังบริหารและจัดการภายใต้กฎ ระเบียบ กติกา และแบบแผนการปฏิบัติรูปแบบเดิม ส่งผลให้เกิดปัญหาและความไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อีกทั้งการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษายังเป็นปัญหา ทั้งเรื่อง ขาดแคลนครูในบางสาขา ครูไม่ครบชั้น อัตราส่วนครูต่อนักเรียนและนักเรียนต่อห้องไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างยิ่ง

การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และสถานศึกษาควบคู่กับการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จะส่งผลให้หน่วยงานและสถานศึกษาสามารถบริหารและจัดการศึกษาที่แสดงความรับผิดชอบต่อคุณภาพมาตรฐานให้แก่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคม อาทิ บุคคล ครอบครัว ชุมชน สังคม ภาคเอกชน สถานประกอบการ มูลนิธิ วัด สถาบันและองค์กรต่าง ๆ ในสังคมที่มีศักยภาพและความพร้อมสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายโดยมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ กติกาที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีนโยบายและมาตรการจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและสิทธิประโยชน์อื่น เช่น การลดหย่อนภาษี เพื่อส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

นอกจากนี้ ผลกระทบจากโครงสร้างประชากรวัยเรียนที่ลดลงตลอดระยะเวลา 10 กว่าปีที่ผ่านมาและต่อเนื่องไปอีก 20 ปีข้างหน้า จะส่งผลให้ประเทศไทยเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ในอีกไม่เกิน 5 ปีต่อจากนี้ และจะทำให้มีห้องเรียนและสถานศึกษาที่ต้องปิดตัวลง และจำนวนสถานศึกษาขนาดเล็กมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สถาบันอาชีวศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาก็ต้องเผชิญกับสถานการณ์เดียวกัน รัฐจึงจำเป็นต้องบริหารและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการกำหนดที่ตั้งและจัดกลุ่มสถานศึกษาตามระดับคุณภาพมาตรฐานการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาที่ปิดตัวลงให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน หรือใช้ประโยชน์ร่วมกันในพื้นที่ การเลือกผลิตกำลังคนในสาขาวิชาที่สถาบันมีความเชี่ยวชาญและความเป็นเลิศเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ การพัฒนาระบบการประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสังคม เพื่อให้รัฐสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อผู้เรียน และใช้งบประมาณในส่วนที่สามารถประหยัดได้เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเพื่อตอบโจทย์การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงของสังคมและประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560– 2579)

ปรัชญาการบริหารการศึกษาของไทยที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับงานนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างใกล้ชิดใช้อำนาจในการบริหาร โดยการบังคับ ลงโทษ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกรงกลัวและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะ นายกับลูกน้อง การตัดสินใจสั่งการเป็นดุลยพินิจของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ การบริหารงานบุคคลในองค์การยังให้ความสำคัญกับแนวคิดที่ว่า การพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นการ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเสียเวลา (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2551) นโยบายการบริหารสถานศึกษามีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเมื่อเปลี่ยนตัวผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ ประกอบกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นระบบองค์การแบบเก่า ที่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด ค่านิยมระบบอาวุโส ไม่ชอบการ เปลี่ยนแปลงยึดแนวปฏิบัติเดิม ๆ โดยยังมีการบังคับบัญชาจากส่วนกลางที่มีการสั่งการที่ขัดกับ หลักการกระจายอำนาจ การบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาไม่มีอำนาจบริหารจัดการอย่าง แท้จริง การสรรหาการคัดเลือก การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ยังขึ้นอยู่กับเขตพื้นที่ การศึกษา การติดต่อประสานงานไม่คล่องตัว มีวัฒนธรรมการทำงานแบบเฉื่อยชา บุคลากรใน องค์การยังไม่ได้ร่วมคิดค้นกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์การให้ก้าวทันต่อการพัฒนาและการ เปลี่ยนแปลง ปลดปล่อยองค์การเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่มีการร่วมคิดค้นหาแนวทางการแก้ไข ปัญหาาร่วมกัน (วิทยากร เชียงกูล, 2550) ปัญหาคุณภาพของครู เกิดจากผู้บริหาร ครู อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่รักการอ่าน ไม่เรียนรู้ การคัดเลือกคนมาเป็นครูและการประเมินให้ค่าตอบแทนเน้นปริญญา ครูได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น สวนทางกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การทำงานของครูอยู่ภายใต้ระบบ ราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาแบบบรรยายตามทฤษฎีวัดผลด้วยการสอบ คัดเลือกตามอาวุโส ครูที่มี ความรู้ดี สอนเก่ง มองไม่เห็นโอกาสก้าวหน้าในอาชีพก็ไปทำอาชีพอื่น การปรับเงินเดือนครูไม่ขึ้นกับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีการขึ้นเงินเดือนครูแบบหน้ากระดานเท่ากันทุกคน (สภาการศึกษา, 2560)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา คุณภาพของบุคคล องค์กร และชุมชน กล่าวคือ เป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคล องค์กรหรือชุมชนมี ความสามารถจัดการชีวิตของตน (Gibson, 1991; Hawks, 1992) บุคคลมีความตระหนักรู้ในคุณค่า และความสามารถทั้งของตนเองและผู้อื่น การเสริมสร้างพลังอำนาจจะส่งผลให้บุคคลรับรู้ศักยภาพ ของตนเองและพัฒนาความสามารถของตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการพัฒนางาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีภาวะผู้นำ มีความพึงพอใจในการ ทำงาน มีความสุขเมื่ออยู่ในสถานที่ทำงาน มีความรู้สึกถึงความมีคุณค่าของตนเอง มีอิสระ และรู้สึกถึงความรับผิดชอบ การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นกระบวนการสร้างเสริม (Synergistic Paradigm) ให้บุคคลมีความสัมพันธ์กัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น ความรู้สึก ได้เรียนรู้การทำงาน และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน จึงนับเป็นกระบวนการในการสนับสนุนช่วยเหลือและใช้ ประโยชน์ร่วมกัน (Gibson, 1991) ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในภาพรวม เช่น การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรงและร่วมใจในการ ปฏิบัติงานสามารถส่งเสริม พัฒนาและขยายเครือข่ายในวิชาชีพได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น (Tebbit, 1993) นอกจากนี้ การเสริมสร้างพลังอำนาจยังส่งผลให้เป็นบุคคลเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม มีการช่วยเหลือเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน และสามารถดึงศักยภาพของตนเองไปสู่การทำงานได้ เต็มศักยภาพ (Hawks, 1992)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์การเพื่อตึงศักยภาพของบุคลากรให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ และเข้าใจกันได้ดีกับสภาพแวดล้อมองค์การ โดยการให้อำนาจและให้โอกาสแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพของตน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับที่องค์การต้องการออกมาจนสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากในทุกองค์การ ทั้งนี้เพราะในการทำงานไม่ว่าหน่วยงานใดก็ตาม สิ่งสำคัญของทุกหน่วยงานคือ ให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถ ใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ (อติพร ทองหล่อ, 2546) ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจ จึงมีความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาบุคคลทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ ให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ

นอกจากนี้ การมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment ยังควรตั้งอยู่บนฐานความเชื่อเพิ่มเติมใน ประเด็นต่อไปนี้ 1. ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ นั้นเป็น เรื่องของ “กระบวนการ (Process) มากกว่าเน้นเรื่อง โดยตำแหน่ง (By Position)” พุดง่าย ๆ ก็คือ ผู้ปฏิบัติงานที่มีไม่ใช่มีตำแหน่งผู้บริหารก็สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ 2. การเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ ดังนั้นการ Empowerment น่าจะเป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่ง ในการสร้างผู้นำใหม่ให้แก่องค์การ และจะสร้างขึ้นจำนวนมากเท่าไร ก็สามารถทำได้ แม้กระทั่งในที่สุดเกิดผู้นำขึ้นมาใหม่ ทว่าทั้งองค์การ ที่เรียกว่า Organization-full Leaders ก็ยอมได้ 3. การเป็นผู้นำที่เกิดจากการสร้างขึ้นโดยผ่านกระบวนการ Empowerment ดังกล่าว จะก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) และการทำงานแบบมีความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) ต่อกันขึ้น เป็นการสร้างพลังเพิ่มให้มากขึ้นกว่าภาวะปกติ หรือที่เรียกว่า Synergy ซึ่งทำให้ศักยภาพหรือระดับขีดความสามารถโดยรวมขององค์การสูงขึ้น จึงน่าจะทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องหาแนวทางที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ต้องเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับองค์กร เป้าหมายสำคัญก็คือการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้แก่บุคลากรในองค์กร ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงองค์กรที่เป็นโรงเรียน เป้าหมายที่จะต้องเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ก็คือ บุคลากร ผู้บริหาร และนักเรียน บุคลากร คือ กุญแจสำคัญที่จะต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน เพราะบุคลากร คือผู้ที่เข้าถึงนโยบายความต้องการของโรงเรียน และเป็นผู้นำนโยบายความต้องการของโรงเรียน และเป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้อง เหมาะสม ที่สำคัญที่สุด บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสที่จะได้พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็น “บุคลากรมืออาชีพ” ทั้งในและนอกโรงเรียน การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับบุคลากรบุคลากรจะต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตัดสินใจ ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับระดับการตัดสินใจและรู้สึกถึงความเสมอภาค รวมทั้งการมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากร จะก่อให้เกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (ศิริรัตน์ จุลษร, 2544, น. 7) มีความพึงพอใจในงาน ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันจะส่งผลต่อคุณภาพและการพัฒนาการที่บุคลากรจะมีลักษณะเช่นนี้ได้ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์ในการให้แรงจูงใจต่อไป คือ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้อิสระในการทำงานให้การสนับสนุนริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ขวัญและกำลังใจ ให้การยกย่องยอมรับให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้การติดต่อสื่อสารข้อมูลย้อนกลับ มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ

ในการทำงานรวมทั้งการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งลักษณะดังกล่าวทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่า และมีพลังอำนาจในการทำงาน ผู้บริหารเป็นผู้ที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้กับบุคลากร ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้นทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความพึงพอใจในงาน และภาคภูมิใจในงาน ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานอันส่งผลต่อคุณภาพในการทำงาน ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จเมื่อบุคคลได้รับการเสริมพลังในการทำงานแล้วจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติกิจกรรมขององค์กร จะแสดงถึงการมีขวัญและกำลังใจสูงขึ้น และการเสริมพลังในงานยังทำให้เกิดความร่วมมือ ความเสียสละ ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความผูกพันองค์กรนี้เป็นลักษณะของการมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร การมีความเต็มใจที่จะใช้ความเพียรพยายามอย่างสูงเพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร (Steers, 1977, p. 6) หากหน่วยงานใด มีบุคลากรที่มีลักษณะนี้ ย่อมเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพซึ่งส่งผลทำให้หน่วยงานมีคุณภาพไปด้วย ความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ความตั้งใจที่จะลาออกจางาน การเปลี่ยนงาน และความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานของบุคลากรลดลง (มณฑนา มานะประสพสุข, 2546, น. 2) ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลทางบวกต่อความปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรและความตั้งใจของบุคลากรที่จะทุ่มเทกับการทำงานเพื่อองค์กร ลดการขาดงานมีการเปลี่ยนงานน้อย และมีความพยายาม ในการปฏิบัติงาน (Steers, 1977, p. 465-466)

แนวคิดของการสร้างพลัง การสร้างพลังมีหลายมิติ ได้แก่ ด้านการพัฒนาชุมชน ด้านจิตวิทยา ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านการเคลื่อนไหวทางสังคม และด้านองค์การ รวมถึงมิติในระดับบุคคล กลุ่ม และชุมชน การเสริมพลังเป็นกระบวนการทางสังคมจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และนำไปสู่การมองเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น การเสริมพลังเป็นกระบวนการในการเพิ่มความสามารถหรือพัฒนาบุคคลให้มีทักษะ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็น มีพลังอำนาจที่จะกระทำเพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ให้ดีขึ้น และการเสริมพลังเกี่ยวข้องกับ ความมีอิสระในการเลือก และการยอมรับที่จะมีความรับผิดชอบในสิ่งที่เลือก นอกจากนี้ การสร้างพลัง (Empowerment) เป็นแนวทางการจัดการรูปแบบใหม่ที่แพร่หลายพร้อม ๆ กับการปรับรื้อระบบ (Re-engineering) และ Benchmarking รวมทั้งแนวคิดนี้ยังจัดว่าเป้าหมายแนวทางการจัดการเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management: TQM) ด้วยการสร้างพลังเป็นหัวข้อหนึ่งที่พบบ่อยในการทบทวนวรรณคดีเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ธุรกิจ และการจัดการ จากการทบทวนหัวข้อเรื่องการสร้างพลังพื้นฐานที่รู้จักกันแพร่หลายเกี่ยวกับการสร้างพลังในองค์การ (Empowerment in Organizations) ระหว่าง ปี 2537-2539 เพื่อทำความเข้าใจทฤษฎีการสร้างพลังองค์การและการปฏิบัติเพื่อเห็นคุณค่าของศักยภาพเพื่อบริการและอุตสาหกรรมด้านต่าง ๆ

การสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่มีจุดเริ่มต้นมาจากทฤษฎีการพัฒนาองค์กรโดยองค์กรเกิดจากการรวมตัวของกลุ่มคนเพื่อร่วมกันทำงาน ประกอบอาชีพหรือบริการออกสู่สังคมในสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจสังคมและมีการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้นองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อให้สามารถคงอยู่ได้ในยุคของการแข่งขันจาก

การศึกษาของ สก็อตและเจฟเฟ (Scott & Jaffe, 1991, p. 14) พบว่า ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ สิ้นหวังในการทำงานและเอาใจออกห่างองค์กร เนื่องจากองค์กรมีกฎระเบียบที่เข้มงวดยึดถือเคร่งครัดและมีการเปลี่ยนแปลงยากทำให้บุคลากรขาดความมั่นคง ขาดความก้าวหน้าในการทำงานองค์กรมีการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์อำนาจผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายวางแผน ควบคุม สั่งการและการตัดสินใจสั่งการเพียงผู้เดียว บุคลากรไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการบริหารงานซึ่งสอดคล้องกับปัญหาของบุคลากรจากการศึกษาของ วิสเทอร์สปูน (Witherspoon, 1997, pp. 140-141) พบว่า ปัญหาการทำงานของบุคลากร คือ บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขาดทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอและขาดการสนับสนุน บุคลากรขาดทักษะความสามารถที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงขาดเทคโนโลยีและขาดทักษะที่ต้องใช้ในการทำงานภาระงานเกินกำลังของบุคลากรบุคลากรชอบทำงานตามลำพัง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีผลกระทบและบั่นทอนการทำงานของบุคลากร สอดคล้องกับปัญหาการศึกษาของไทยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การศึกษาของไทยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อเปรียบเทียบกับนานาชาติประเทศมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในบางวิชาต่ำกว่านานาชาติประเทศ (สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, 2545, น. 6) ผลการศึกษาเปรียบเทียบดังกล่าว แสดงว่า ปัญหาในการจัดการศึกษาส่วนหนึ่งมีสาเหตุจากคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรที่เป็นผลมาจากขาดการเสริมสร้างพลังอำนาจให้บุคลากรในสถานศึกษา การจะช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาตามความคาดหวังและความต้องการต่าง ๆ ของสังคม ต้องทำให้บุคลากรมีพลังการทำงานที่ทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ พัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีทำงานสามารถศึกษาวิจัยและพัฒนาความรู้ สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งที่เป็นเครือข่ายทางเทคโนโลยีและองค์กรบุคคลเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานด้านการให้การศึกษา (Office of the National Education Commission, 2000, p. 106) การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเยาวชนให้เติบโตขึ้นเป็นแรงงานที่มีคุณภาพทั้งนี้ปัจจัยหลักของการปฏิรูปการศึกษา คือ การพัฒนาคุณภาพบุคลากรซึ่งทุกคนต่างยอมรับว่าเป็นตัวจักรหลักในการผลักดันให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จ (Reimers, 2003, p. 12) และปัจจุบันการปฏิรูปยังมีปัญหาต้องเร่งพัฒนา ปรับปรุงและต่อยอด โดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน บุคลากรพบว่า มีสถานศึกษาจำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งการคิดวิเคราะห์ที่ใฝ่เรียนรู้ และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง คุณธรรมจริยธรรมในด้านบุคลากร พบว่า มีปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม ไม่ได้คนเก่ง คนดีและใจรักมาเป็นบุคลากร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, น. 2) ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นปัญหารัฐบาลไม่สนใจการคัดเลือกคนเก่ง และสร้างแรงจูงใจ เช่น ให้เงินเดือนสูง ให้มีบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความรู้ ความสามารถมีโอกาสดำเนินการ มีความก้าวหน้าตามความสามารถ บุคลากรโดยรวมมีคุณภาพลดลง เพราะขาดแรงจูงใจในการทำงาน และการพัฒนาตนเอง ควรจะแก้ไขปัญหาการเพิ่มแรงจูงใจให้กับบุคลากร (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2551) วิธีการเสริมพลังอำนาจนี้จะช่วยคนเก่งให้เก่งยิ่งขึ้น ช่วยคนที่ด้อยให้เก่งขึ้นผู้บริหารต้องทำหน้าที่ควบคุมและกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้ อย่างราบรื่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำคัญมากในการที่จะเสริมพลังการทำงานแก่บุคลากร บทบาทของผู้บริหารในเสริมพลังแก่บุคลากรนั้นไม่ใช่เพียงแค่การส่งผ่านอย่างเดียวยกได้รับคำสั่งหรือโครงการอะไรมาแล้วก็จะต้อง

กรอกก่อนว่างานนั้น ๆ เหมาะสมกับบุคลากรคนใด ฝ่ายใด ต้องพูดและแสดงออกให้กำลังใจบุคลากร (สุวัฒน์ เงินฉ่ำ, 2553, น. 1-3)

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการโดยให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในด้านการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู โดยใช้กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครูเกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในตน มีความตระหนักในการบริหารจัดการด้านการพัฒนานักเรียนให้เป็นที่พึงพอใจที่จะทำให้ครูมีพลังอำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น แต่จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ การสร้างองค์ความรู้ และการศึกษาปัจจัยในการเสริมสร้างพลังอำนาจ แต่ยังไม่มีการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งผลของการวิจัยจะมีคุณค่าต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ และยังเป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

1.2 ปัญหาของการวิจัย

1.2.1 สภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นอย่างไร

1.2.2 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นอย่างไร

1.2.3 การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษามีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.3.2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.3.3 เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ การเสริมพลังอำนาจกับการสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่านมีดังนี้ เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ไรท์ และคนอื่น ๆ (Wright et al., 1992) มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg, 1994) เดวิด (David, 1997) แมรี คอลทเตอร์ (Mary Caulter, 2005) ไอร์แลนด์ และโฮคิสสัน (Ireland & Hoskisson, 2005) เฟรด (Fred, 2007) วิทสเตีย และเมเยอร์ (Weinstein & Mayer, 2010) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) มัณฑริกา วิฑูรชาติ (2552) อโนทัย แทนสวัสดิ์ (2553) กมลทิพย์ ทองคำแหง (2554) สุนทร อุภัยพรหม (2554) สุนทร วรรณไพเราะ (2555) กิตติศักดิ์ เฟ็งสกุล (2556) ศุภฤกษ์ เวศยาสิรินทร์ (2556) ปารีชาติ เนินทอง (2556) ฌาน คณาสารสมบัติ (2556) วิรุณ คำภีโร (2557) จารุวรรณ เป็งมล (2558) สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ แผนงานหรือแนวทางการดำเนินงาน ในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้ทรัพยากรและศักยภาพ ให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้องค์การอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ (Fred, 1997) ทอมสัน และสตริงแลนด์ (Thompson & Strickland, 2003) ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546) สรุปได้ว่า 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ/ภารกิจ (Mission) 3) เป้าหมาย (Goal)/เป้าประสงค์ (Target) 4) กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) 5) แนวทางการปฏิบัติ

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ ครอสบี้ (Crosby, 1991) เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) เดวิด (David, 2007) แฮร์ริสัน และจอห์น (Harrison & John, 2008) วีเลน และฮันเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2008) สคริเบเนอร์ (Scribner, 2000) เฟรด (Fred, 2007) สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544) เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่น ๆ (2554) ประดิษฐ์ ภิญโญภาสกุล (2552) ซึ่งทำให้ได้กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์กระบวนการศึกษาทั้งสภาวะแวดล้อมองค์กรภายในและภายนอกเป็นโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ (SWOT Analysis จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นกระบวนการสร้างกลยุทธ์และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ (TOWS Analysis) จับคู่ช่วยอธิบายถึงวิธีการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งโอกาสสภาวะคุกคาม ที่เผชิญอยู่กับจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

3) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture)

4) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าช่วยให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้หรือไม่

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ นิตยา สง่างงษ์ (2545, น. 31) สมชาย บุญศิริเกษ (2545, น. 34) จารุวรรณ ศิลปะรัตน์ (2546) ปิยะธิดา วรญาโนปกรณ์ (2546) อติพร ทองหล่อ (2546) วรพจน์ รักธรรม (2547, น. 69) อาชัญญา รัตนอุบล (2547, น. 89) สมิทธ์ (Smith, 1996, p. 7) ไرن์ฮาร์ท (Rinehart, 1998, pp. 630-649) เพจจ์ และซูบา (Page & Czuba, 1999, pp. 2-6) ซิมเมอร์แมน (Zimmerman, 2000) ซีเกลป์ และการ์ตเนอร์ (Siegel & Gardner, 2000) แลชลีย์ (Lashley, 2001) กรีสเลย์ และคนอื่น ๆ (Greasley al et., 2005) เบอร์เทลเซน และฮอลแลนด์ (Bertelsen & Holland, 2006) บริดดิ้ง (Breeding, 2008) สรุปได้ว่า การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง การเพิ่มศักยภาพของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในการทำงานโดยผู้บริหารให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจได้รวบรวมและสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ ปราวัต (Prawat, 1991, pp. 748-749) โจนส์ และชารอน (Goens & Sharon, 1991, pp. 234-235) วิทเกอร์ และโมท (Whitaker & Monte, 1994, p.55) เบลส และเบลส (Blasé & Blase, 1994, p. 1) อวาลอส (Avalos, 1997, pp. 77-81) เดย์ (Day, 1999, p. 85) แคนโพล (Kanpol, 1999, p. 52) ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกิดขึ้นสามารถสรุปได้ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1) การกำหนดเป้าหมายร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นไปได้ ซึ่งเป้าหมายมีความสำคัญที่หลากหลายและแตกต่างกัน แต่จะให้ความสำคัญในภาพรวมที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของตนเองที่มีต่อการทำงานและร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว

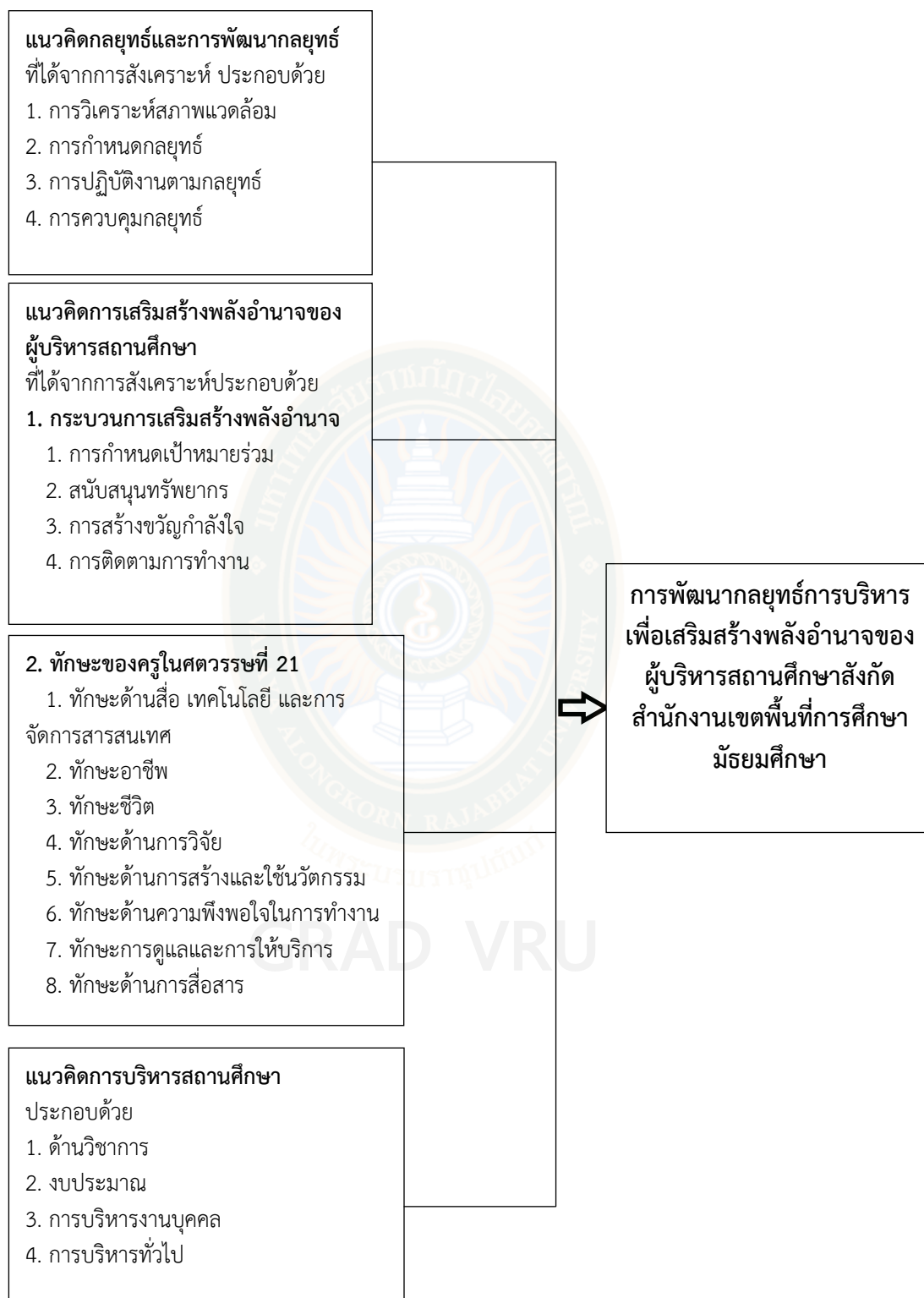
2) สนับสนุนทรัพยากร หมายถึง การเตรียมความพร้อมให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยการพัฒนา ศักยภาพโดยการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ทักษะ ตลอดจนทรัพยากรต่อการทำงานให้เพียงพอ

3) การสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล โดยการสร้างบรรยากาศทำให้เกิดความกระตือรือร้นและมีชีวิตชีวาในการทำงาน

4) การติดตามการทำงาน หมายถึง กระบวนการของการวัดหรือการตรวจสอบที่ ทำเป็นประจำเป็นช่วง ๆ สร้างความมั่นใจว่างานจะต้องสำเร็จตามเป้าหมาย การประเมินผล การปรับปรุงพัฒนาการทำงาน การสร้างและพัฒนาเครือข่าย

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่าแนวคิดในด้านการบริหารสถานศึกษา ใช้แนวคิดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 3) และการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2562 มีรายละเอียด ดังนี้ ซึ่งได้กำหนดอำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีการกำหนดแนวทางและรายละเอียดของการปฏิบัติ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไว้อย่างชัดเจน



ภาพที่ 1.1 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสร้างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) และใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตไว้ดังนี้ คือ

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1) แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์

2) แนวคิดเกี่ยวกับเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

1.1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่ตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต รวมทั้งสิ้น 2,359 คน

1.2) ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % จำนวน 342 โรงเรียน ได้มาโดยวิธีการสุ่มหลายขั้นตอน (Muti-Stage Random Sampling) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2555) โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่ม 2 ขั้นตอน (Two-Stage Random Sampling)

2.2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบกลยุทธ์เชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2.3) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบกลยุทธ์เชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % จำนวน 342 โรงเรียน ที่ได้มาจากวิธีการสุ่มหลายขั้นตอน (Muti-Stage Random Sampling) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2555)

3. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

4. ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลของสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2562

1.6 คำจำกัดความในการวิจัย

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ แผนงานหรือแนวทางการดำเนินงาน ในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้ทรัพยากรและศักยภาพ ให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้องค์การอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงในด้าน 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านการบริหารทั่วไป

การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) เป็นกระบวนการศึกษาทั้งสภาวะแวดล้อมองค์กรภายในและภายนอก เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ดังนี้ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้หลัก Five-Forces Model ตามแนวความคิดของ Porter (2008) 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะองค์กรเชิงระบบของ Owens

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นกระบวนการสร้างกลยุทธ์และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ (TOWS Analysis) จับคู่ช่วยอธิบายถึงวิธีการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งโอกาสสภาวะคุกคาม ที่เผชิญอยู่กับจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

3. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture)

4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าช่วยให้สถานศึกษารับบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้หรือไม่

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการทำงานโดยผู้บริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร โดยแบ่งการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ ดังนี้

1. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจจากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้สอดคล้องกันได้มากกำหนดเป็นกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 การกำหนดเป้าหมายร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกัน ในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นไปได้ ซึ่งเป้าหมายมีความสำคัญที่หลากหลายและแตกต่างกัน แต่จะให้ความสำคัญในภาพรวมที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของตนเองที่มีต่อการทำงานและร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว

1.2 สนับสนุนทรัพยากร หมายถึง การเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานโดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การส่งเสริมภาวะผู้นำ การฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ทักษะ ตลอดจนทรัพยากรต่อการทำงานให้เพียงพอ

1.3 การสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึง การสร้างบรรยากาศทำให้เกิดความกระตือรือร้น และมีชีวิตชีวาในการทำงาน

1.4 การติดตามการทำงาน หมายถึง สร้างความมั่นใจว่างานจะต้องสำเร็จตามเป้าหมาย การประเมินผล การปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน การสร้างและพัฒนาเครือข่าย

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูใน 8 ทักษะ ดังนี้

2.1 ทักษะด้านสื่อ เทคโนโลยี และการจัดการสารสนเทศ (Media Technology and Information Management) หมายถึง ผู้สอนต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน การสร้างสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยเนื่องจากกิจกรรมการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีจะช่วยกระตุ้นความสนใจให้แก่ผู้เรียน และผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง รวมทั้งสามารถสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง มีการนำความรู้ที่ได้รับมาดำเนินการให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้ของทั้งตนเองและขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ทักษะอาชีพ (Carrere Skill) หมายถึง ผู้สอนต้องมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำทักษะเกี่ยวกับการหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ แผนการสอน สื่อการเรียนรู้อ การสร้างแบบวัดผล การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งจิตวิทยาการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียนสูงสุดเพื่อให้ ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ขึ้นได้เอง สามารถเชื่อมโยงความรู้อเดิมที่มีอยู่เข้ากับความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่ได้รับ

2.3 ทักษะชีวิต (Life Skill) หมายถึง ผู้สอนมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีโดยที่ผู้สอนต้องมีทักษะดังนี้ ทักษะการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความยืดหยุ่นและการปรับตัว ทักษะสังคม

2.4 ทักษะด้านการวิจัย (Research Skill) หมายถึง ผู้สอนมีความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยนั้นไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กร รวมทั้งการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในตัวของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์ที่สุด

2.5 ทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรม (Construct and Implementation in Innovation Skill) หมายถึง ผู้สอนต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ การสร้างสื่อการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยี การวัดผลประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน

2.6 ทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงาน (Satisfaction in task Skill) หมายถึง ผู้สอน มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร มีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยืดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน

2.7 ทักษะการดูแลและการให้บริการ (Service and Caring) หมายถึง ผู้สอนต้องมีเมตตาจิตต่อผู้เรียน ต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้เรียนจะมีความสุขในการเรียนรู้และจะเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่

2.8 ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill) หมายถึง ผู้สอนต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการ

เรียนรู้อย่างเข้าใจ รวมทั้งสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้ความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ทำหน้าที่การสอนนักเรียน และปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ

สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หมายถึง ความจริงหรือสภาพที่เป็นอยู่ของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วม การสนับสนุนทรัพยากร การสร้างขวัญกำลังใจ การติดตามการทำงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 8 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านสื่อ เทคโนโลยีและการจัดการสารสนเทศ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต ทักษะด้านการวิจัย ทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรม ทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงาน ทักษะการดูแลและให้บริการ ทักษะด้านการสื่อสารเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์การโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สภาพปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา หมายถึง สิ่งที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบันที่เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วม การสนับสนุนทรัพยากร การสร้างขวัญกำลังใจ การติดตามการทำงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 8 ทักษะ ได้แก่ ทักษะด้านสื่อ เทคโนโลยีและการจัดการสารสนเทศ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต ทักษะด้านการวิจัย ทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรม ทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงาน ทักษะการดูแลและให้บริการ ทักษะด้านการสื่อสารและส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพของบุคคลในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์การโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ของการวิจัย ดังนี้

1.7.1 ผลการวิจัยทำให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.7.2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถนำผลการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปปรับใช้ในสถานศึกษาตามบริบทของสถานศึกษา

1.7.3 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสามารถนำข้อเสนอแนะ ไปปฏิบัติตามแนวการสร้างกลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาขององค์การให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) เพื่อศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 3) เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาวรรณกรรม เอกสารหนังสือ ระเบียบ กฎหมาย วิเคราะห์หลักการแนวคิด ทฤษฎี จากบทความทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิด (Framework) ในการวิจัยได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง โดยมีเนื้อหาครอบคลุมด้านวิชาการและสอดคล้องกันอย่างมีเหตุ มีผล ตามลำดับดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์
 - 2.1.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 2.1.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์
 - 2.1.3 ขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์หรือกระบวนการบริหารกลยุทธ์
 - 2.1.4 การพัฒนากลยุทธ์
 - 2.1.5 การตรวจสอบกลยุทธ์
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 2.2.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 2.2.2 ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 2.2.3 เป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 2.2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
 - 2.2.5 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
 - 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 2.3.2 การบริหารสถานศึกษา
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์

2.1.1 ความหมายของกลยุทธ์

“Strategy” มาจากคำว่า “Strategos” ในภาษากรีก ซึ่งเกิดจากคำว่า “Stratos” หมายถึง “Army” หรือ “กองทัพ” รวมกับคำว่า “Agein” จึงหมายถึง “Lead” หรือ “นำ” มีความหมายว่า “Leading the total Organization” หรือ “นำองค์กรโดยรวม” ซึ่งมีนัยทั้งเชิงเป้าหมายและวิธีการว่า ปรารถนาจะทำอะไรให้สำเร็จ และทำอย่างไร (Greenley, 1989) อย่างไรก็ตามในภาษาไทย มีปรากฏทั้งคำว่า “กลยุทธ์” และ “ยุทธศาสตร์” นักวิชาการของประเทศไทยหลายท่าน ที่เลือกใช้คำว่า กลยุทธ์ เช่น มัณฑริกา วิฑูรชาติ (2551) อโนทัย แทนส์สวัสดิ์ (2553) กมลทิพย์ ทองคำแหง (2554) กิตติศักดิ์ เพ็ญสกุล (2556) ศุภฤกษ์ เวศยาสิรินทร์ (2556) และ จารุวรรณ เบ็งมล (2558) ส่วนนักวิชาการที่เลือกใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ เช่น เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) สุนทร อุภัยพรหม (2554) สุนทรี วรรณไพเราะ (2555) ปาริชาติ เนินทอง (2556) ฌาน คณาสารสมบัติ (2556) และ วิรุณ คำภีโล (2557) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ คำว่า “กลยุทธ์ (Strategy)” เพื่อความเป็นเอกภาพ แต่ยังคงความเห็นเดิมและตัวบท ของนักวิชาการในการนำเสนอ เรียงลำดับจากอดีตถึงปัจจุบันตามปีของงานวิจัย ดังนี้

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์ ว่าเป็นวิธีการที่เชื่อมั่นได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Strategy is Defined as a course of action aimed at Ensuring that the Origination will Achieve its Objectives)

ไรท์ และคนอื่น ๆ (Wright et al., 1992) ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร (Strategic-Topmanagement’s plans to Attain Outcomes Consistent with the Organization’s Mission and Goals)

มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1994) ได้กำหนดหลักการ เรียกว่า 5Ps เพื่อใช้แทนความหมายของกลยุทธ์ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์เป็นแผน (Strategy is a Plan) หมายความว่า กลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางหรือ แนวทาง สำหรับการดำเนินงานในอนาคต ขององค์กร

2. กลยุทธ์เป็นแบบแผน (Strategy is a Pattern) หมายความว่า ในแต่ละช่วงเวลา มีกำหนดแบบแผนการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง คำนึงถึงพัฒนาการขององค์กรตั้งแต่อดีต โดยอาศัยบทบาทของผู้บริหารในการวางแผน สอดคล้องกับความสามารถและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน จนกลายเป็นกลยุทธ์เชิงรูปธรรม

3. กลยุทธ์เป็นการกำหนดตำแหน่ง (Strategy is Position) หมายความว่า การมุ่งเน้นไปยังตำแหน่ง ขององค์กรในภาคของการแข่งขัน ด้านสินค้า บริการ จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า

4. กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Strategy is Perspective) หมายความว่า การมุ่งเน้นพิจารณาสภาพ หรือคุณลักษณะที่แท้จริง โดยการดำเนินการที่ปรารถนาให้คนภายในองค์กร ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

5. กลยุทธ์เป็นกลวิธีการ (Strategy is a Ploy) หมายความว่า สิ่ง que ทุกคนต้องการในการแข่งขัน คือ ชัยชนะ โดยการดำเนินงานค้ำึงถึงอุบาย (Maneuver) หรือยุทธวิธี (Tactic) ในการเดินเกมจึงต้องมีการวิธีการอันแยบยลเพื่อเอาชนะคู่แข่ง

เดวิด (David, 1997) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-Term Objectives)

แมรี คอลทเตอร์ (Mary Caulter, 2005) ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจ และการกระทำไปสู่เป้าหมาย ในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพในการสร้างโอกาสในการป้องกันองค์กร

ไอร์แลนด์ และ โฮคิสสัน (Ireland & Hoskisson, 2005) ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของข้อตกลง และแนวปฏิบัติ การบูรณาการและการประสานจุดเด่น การออกแบบเพื่อใช้ประโยชน์สมรรถนะหลักขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

เฟรด (Fred, 2007) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์หมายถึงวิถี (Means) และวัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-Term Objectives) ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จกลยุทธ์ทางธุรกิจหมายถึงการขยายตัวทางพื้นที่ การขยายสินค้าที่หลากหลาย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนแบ่งการตลาด หรือการเข้าร่วมกิจการ

วิทสเตีย และเมเยอร์ (Weinstein & Mayer, 2010) ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง เรื่องอนาคต มีความไม่แน่นอน และไม่สามารถทราบล่วงหน้า แต่สามารถกำหนดและออกแบบได้ด้วยวิถีทางกลยุทธ์

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ ส่วนความหมายของยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ได้ให้ความหมาย ยุทธศาสตร์มีความหมายเช่นเดียวกับกลยุทธ์ โดยยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง หรือเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มันทริกา วิจูรชาติ (2551) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้ได้รับประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนด

อโนทัย แทนสวัสดิ์ (2553) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางให้ยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กมลทิพย์ ทองคำแหง (2554) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง วิธดำเนินการแนวทางที่นำไปสู่วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ท่ามกลางสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อย่างเป็นระบบ

สุนทร อุภัยพรหม (2554) ได้ให้ความหมายยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน เพื่อดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์แม้จะต้องเสี่ยงต่อสภาวะ

แวดล้อมที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถจะคาดคะเนได้ โดยการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกแนวทางที่คาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุดไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

สุนทรี วรรณไพเราะ (2555) ได้ให้ความหมาย ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนงานหรือแนวทางหลักที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นทิศทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

กิตติศักดิ์ เพ็งสกุล (2556) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง กลวิธีที่ทำให้ทราบว่าจะต้องการทำอะไร และมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร ที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ

ศุภฤกษ์ เวศยาสิรินทร์ (2556) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง แนวทาง หรือวิธีการทำงานที่มีอุปาย กลวิธีที่แยบยลในเชิงบวก เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ปาริชาติ เนินทอง (2556) ได้ให้ความหมายยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนปฏิบัติการซึ่งมีการกำหนด การวางแผนไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นความต้องการในอนาคต

ฉาน คณาสารสมบัติ (2556) ได้ให้ความหมาย ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ หมายถึง แนวทาง หรือมาตรการเชิงรุก ที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจัดทำขึ้น หรือนำไปใช้ประโยชน์เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

วิรุณ คำภิโล (2557) ได้ให้ความหมายยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์การ

จารุวรรณ เป็งมล (2558) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกับสิ่งแวดล้อมภายในขององค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากความเห็นของนักวิชาการ สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ แผนงานหรือแนวทางการดำเนินงาน ในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้ทรัพยากรและศักยภาพ ให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้องค์การอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

2.1.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์จะเห็นว่านักวิชาการได้ให้ความสนใจมาก โดยได้เสนอแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยนำแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์ มีแนวคิดและผลงานวิจัยหลากหลายทั้งในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการประเทศไทย โดยจะนำเสนอ ตามลำดับของข้อค้นพบ ดังนี้

เดวิด (David, 1997) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to Formulating Strategies) ประกอบด้วย ภารกิจของธุรกิจ (Business Mission) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal)

ทอมสัน และสตริงแลนด์ (Thompson & Strickland, 2003) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์กระบวนการดำเนินงาน 5 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming a Strategic Mission) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางใด ทั้งนี้เพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกรายละเอียดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะเป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing and Executing the Chosen Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating Performance and Implementing Corrective Adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาประสพการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. การมุ่งอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการทางทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ ไม่ใช่แต่การเป็นเพียงการวางแผนระยะยาว เพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้อง

2. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุทิศทางที่ต้องการ

3. มุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน/โครงการและกิจกรรมใด ๆ ที่เกิดขึ้น มักมีผลต่อเนื่องไปอีกนาน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546) ได้กล่าวว่า องค์กรประกอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

1. นิยามศัพท์องค์ประกอบหลักในการจัดทำแผนกลยุทธ์ตัวแบบ (Template) ของ ก.พ.ร. มีดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่ยอยากให้หน่วยงานเป็นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า หรือเป้าหมายหลักขององค์กร

พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายหลัก

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น

เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานอยากจะบรรลุเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จของสิ่งที่ต้องดำเนินการ

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators: KPI) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่า หน่วยงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่ เป็นสิ่งที่วัดความสำเร็จของสิ่งที่ต้องการดำเนินการและระยะเวลา

เป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อบรรลุตามสิ่งที่ต้องการวัด

2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Value) เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นต้องบรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์ในขั้นแรก และมีความสำคัญ ดังนี้ (1) จูงใจและชี้แนะบุคลากรทุกคน ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติให้เกิดความตระหนักในการให้บริการที่มีคุณภาพสูง และสนองต่อลูกค้าทั้งภายนอกและภายในองค์กร (2) บอกถึงความแตกต่างขององค์กรหนึ่งจากองค์กรอื่นในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ และ (3) ทำให้ทุกคนทราบว่าจะยึดถือบางสิ่งบางอย่างที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ (ทองหล่อ เดชไทย, 2543) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) เปรียบเสมือนภาพในอนาคตหรือภาพสุดท้ายที่ต้องการเห็นจากการทำหน้าที่ หรือภารกิจของตนเอง ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง เชื่อถือได้ และดึงดูดความสนใจของบุคลากรและองค์กร วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ภาพสุดท้ายของการดำเนินภารกิจ ภาพลักษณ์หรือแนวทางในการดำเนินงานเพื่อสนองความต้องการของประชาชน และภาพของหน่วยงานหรือองค์กร วิสัยทัศน์ที่ดีมีประสิทธิผลมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ มุ่งความเป็นเลิศ ความเป็นหนึ่งเดียวไม่เหมือนใคร มุ่งเน้นอนาคต และภาพความนึกฝัน ความสำคัญของวิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดทิศทางในการทำงานร่วมกัน และเป็นแนวทางในการติดตาม ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการ

พันธกิจหรือภารกิจ (Mission) เป็นการนำวิสัยทัศน์มาแสดงให้เห็นรูปธรรมว่า หากต้องการให้ถึงวิสัยทัศน์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องดำเนินการในเรื่องใด พันธกิจเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดและจะขาดไม่ได้ในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะเป็นข้อความที่อธิบายให้ทราบถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร แสดงถึงบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกระทำและขอบเขตหน้าที่ขององค์กร โดยมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ในลักษณะที่เป็นส่วนขยายของวิสัยทัศน์และเป็นผลสะท้อนของค่านิยมองค์กรด้วย

ค่านิยม (Value) เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งครอบคลุมทั้งความเชื่อทัศนคติ ความคาดหวัง ปทัสถาน พิธีกรรม การติดต่อสื่อสาร สัญลักษณ์และจุดมุ่งหมาย ค่านิยมเป็นสิ่งที่องค์กรและบุคคลยึดถือเป็นหลักขั้นพื้นฐาน เมื่อรวมเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจแล้วทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม จริยธรรมและการตัดสินใจขององค์กรและสังคม ค่านิยมมีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละองค์กร ค่านิยมองค์กรเป็นความเชื่อร่วมกันที่องค์กรยึดถือ อาจแสดงออกในรูปคำขวัญ เช่น คุณภาพ บริการสะดวก และคุณค่าโดยมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์/ตัวชี้วัด และเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เป็นทิศทางหรือการดำเนินงานของหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเป็นประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนาและต้องมุ่งเน้น

เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง ข้อความแสดงผลลัพธ์เฉพาะในระยะยาวหรืออธิบายทิศทางในอนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น เป็นระดับผลสำเร็จที่หน่วยงาน/องค์กรสามารถบรรลุได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจหรือจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร

วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง ข้อความที่บ่งบอกถึงกิจกรรมสำคัญที่องค์กรจะต้องทำให้สำเร็จในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งซึ่งต้องมีความชัดเจน รัดกุม วัดได้ และสอดคล้องกับเป้าประสงค์ ซึ่งวัตถุประสงค์ในปัจจุบันเป็นการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงนิยมใช้คำว่า ตัวชี้วัดนั่นเอง

ตัวชี้วัด (KPI: Key Performance Indicators) เป็นตัวชี้วัดหลักของการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือสำคัญที่บ่งบอกถึงข้อมูลที่แสดงสถานะที่เป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำกับตรวจสอบการดำเนินการตามแผนที่กำหนด เป็นสิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่ ตัวชี้วัดทุกตัวควรมีการให้คำจำกัดความหรือการอธิบายความหมายของตัวชี้วัดดังกล่าว โดยตัวชี้วัดจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ และเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ (KSF: Key Success Factors) เป็นปัจจัยที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์กรมีความสำเร็จในด้านการแข่งขัน โดยปัจจัยเหล่านี้จะต้องก่อให้เกิดอย่างถูกต้องและเหมาะสม มิฉะนั้นจะทำให้ความพยายามในการดำเนินการขององค์กรได้ผลลัพธ์ต่ำกว่าที่คาดหวัง

เป้าหมาย (Target) เป็นตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง ลักษณะของเป้าหมายที่ดีคือ มีความท้าทาย สูงกว่ามาตรฐานการทำงานที่เคยปฏิบัติ ส่งเสริมให้เกิดความพยายาม ไม่สูงเกินจนไม่สามารถทำได้จริง และนำไปสู่การพัฒนา ซึ่งแนวทางการกำหนดเป้าหมาย โดยการเปรียบเทียบกับผลงานเฉลี่ยในช่วงเวลาที่ผ่านมา การพิจารณาแนวโน้มที่น่าจะเป็นไปได้ในอนาคต การเทียบกับผลงานที่ดีที่สุดในช่วงเวลาที่ผ่านมา การเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน (Benchmarking) การตั้งเป้าหมายตามนโยบายของผู้บริหาร การตั้งเป้าหมายร่วมจากผู้ปฏิบัติงาน (MBO: Management by Objective)

จากการรวบรวมองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้สามารถสังเคราะห์จากตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์

องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์	รายชื่อนักวิชาการ				
	David (1997)	Thomson & Strickland (2003)	ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546)	รวม
วิสัยทัศน์ (Vision)	✓		✓	✓	3
พันธกิจ/ภารกิจ (Mission)	✓	✓		✓	3
เป้าหมาย (Goal)/เป้าประสงค์ (Target)	✓		✓	✓	3
วัตถุประสงค์ (Objectives)		✓	✓		2
กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy)		✓	✓	✓	3

จากตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของกลยุทธ์ของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ จึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องสรุปประเด็นประกอบด้วย 4 ประเด็น เรียงตามลำดับหัวข้อหลักไปหัวข้อย่อย ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) พันธกิจ/ภารกิจ (Mission) 3) เป้าหมาย (Goal)/เป้าประสงค์ (Target) 4) กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy)

2.1.3 ขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์ หรือกระบวนการบริหารกลยุทธ์

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์ หรือกระบวนการบริหารกลยุทธ์จะเห็นว่า นักวิชาการได้ให้ความสนใจมาก โดยได้เสนอแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยนำแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีแนวคิดและผลงานวิจัยหลากหลายทั้งในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการประเทศไทย โดยจะนำเสนอ ตามลำดับของข้อค้นพบ ดังนี้

กรีนเลย์ (Greenley, 1989) ได้กำหนดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)
2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การสร้างทิศทางขององค์การ (Establishing Organization Direction)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
4. การนำกลยุทธ์ในองค์การไปปฏิบัติ (Implementing Organizational Strategies)
5. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

เดสส์ และมิลเลอร์ (Dess & Miller, 1993) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย ๆ อีก 3 ส่วน คือ

1.1 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ เพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ นำสู่กลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และตามโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์การการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการ การประสานประสานและเปลี่ยนแปลง

ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์ (Thompson & Strickland, 1995) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision)

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission Statement)

1.3 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and Objective)

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal)

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสมและการจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

โรบบิน (Robbin, 1999) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ในการดำเนินยุทธศาสตร์ มีอยู่ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุความชัดเจนของพันธกิจ วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ (Identify the Organization Current Mission, Objective and Strategy)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Analyze the Environment)

3. การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม (Identify Opportunities and Threats)

4. การวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กร (Analyze the Organization's Resource)

5. การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร (Identify Strengths and Weakness)

6. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

7. การประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์ (Implementing)

8. การประเมินผลยุทธศาสตร์ (Evaluate Result)

วิลเลน และเฮฟ (Wheelen & Hayye, 2002) ได้กล่าวว่า รูปแบบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment) หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน

เบทแมน และสก๊อท (Bateman & Scott, 2007) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร ภารกิจ คือ จุดมุ่งหมายและคุณค่าพื้นฐานขององค์กร ส่วนวิสัยทัศน์ คือ การมองภาพอนาคตที่ต้องการทำให้เป็นจริง และเป้าหมาย คือ ผลที่ได้จากภารกิจและวิสัยทัศน์ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การจัดทำยุทธศาสตร์ การประเมินผลและการควบคุม การนำยุทธศาสตร์ไปใช้

2. การวิเคราะห์ถึงโอกาสและอุปสรรคภายนอก เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ คู่แข่ง การเมือง สังคม เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งซึ่งหมายถึง ลักษณะในองค์กรที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันหรือส่งผลเชิงบวก ให้องค์กรส่วนจุดอ่อนหมายถึง ลักษณะในองค์กรที่เป็นอุปสรรคในการทำงานหรือส่งผลเชิงลบต่อองค์กร

4. การวิเคราะห์ SWOT และการกำหนดยุทธศาสตร์ หลังจากทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกแล้ว ผู้บริหารต้องกำหนดยุทธศาสตร์โดยการเปรียบเทียบจุด แข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร

5. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เป็นการนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปใช้ในการดำเนินงาน

6. การควบคุมยุทธศาสตร์ ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการบริหารยุทธศาสตร์โดยผู้บริหารจะประเมินผลความก้าวหน้าขององค์กรและยุทธศาสตร์

พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Analysis)
2. การพิจารณาการวิเคราะห์ธุรกิจ (Corporate Strategic Analysis)
3. เลือกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์ (Generating Strategic Alternative)
4. กำหนดนโยบายและแผนงานหรือโครงการตามกลยุทธ์ (Action plan)
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation)

นอกจากนี้ได้เสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนปฏิบัติการโดยใช้คำว่า “MVOSA” ซึ่งประกอบด้วย

M = Mission พันธกิจ

V = Vision วิสัยทัศน์

O = Obstacle อุปสรรค

S = Strategy กลยุทธ์

A = Action Plan แผนปฏิบัติการ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2552) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)
2. การจัดวางทิศทางของหน่วยงาน (Establishing Organization Direction)
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
4. การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation)
5. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Control)

สุนทรี วรณไพเราะ (2555) ได้สรุป เกี่ยวกับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ
2. การกำหนดยุทธศาสตร์
3. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
4. การประเมินผลยุทธศาสตร์

ปาริชาติ เนินทอง (2556) ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ จำแนกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนยุทธศาสตร์
2. การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
3. การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์

จารุวรรณ เป็งมล (2558) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารที่จะดำเนินงานในอนาคตเพื่อ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
3. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

จากแนวคิด และความคิดเห็นของบรรดานักวิชาการ เกี่ยวกับ กระบวนการบริหารกลยุทธ์ มีหลากหลายทัศนะ จึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องสรุปประเด็นโดยใช้ตารางสังเคราะห์ โดยมีเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่มีความถี่ ตั้งแต่ 9 ขึ้นไป และมีความสอดคล้องกับการวิจัย รายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2.2 สังเคราะห์กระบวนการบริหารกลยุทธ์

กระบวนการบริหารกลยุทธ์	นักวิชาการ/ที่มา												
	Greenley (1989)	Certo & Peter (1991)	Dess & Miller (1993)	Thompson & Strickland (1995)	Robbin (1999)	Wheelen & Hunger (2002)	Bateman & Scott (2007)	พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2552)	สุนทรี วรรณไพเราะ (2555)	ปาริชาติ เนินทอง (2556)	จารุวรรณ เป็งมล (2558)	สรุป/ความถี่
1. การกำหนดทิศทาง/การสร้างทิศทาง/ ภารกิจ/การวางแผนกลยุทธ์ - วิสัยทัศน์ (Vision) - พันธกิจ (Mission) - เป้าหมายขององค์การ - ประเด็นกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	10

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

กระบวนการบริหารกลยุทธ์	นักวิชาการ/ที่มา												
	Greenley (1989)	Certo & Peter (1991)	Dess & Miller (1993)	Thompson & Strickland (1995)	Robbin (1999)	Wheelen & Hunger (2002)	Bateman & Scott (2007)	พทธี ศิริบรรณพิทักษ์ (2542)	วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2552)	สุนทรี วรรณไพเราะ (2555)	ปาริชาติ เนินทอง (2556)	จากรุวรรณ เบ็ญมล (2558)	สรุป/ความถี่
2. การประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ - ภายใน/ภายนอก - จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค - ทรัพยากร	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			9
3. การกำหนดกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			10
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ/การปฏิบัติตามกลยุทธ์/ประยุกต์ใช้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
5. การประเมินผลงานและการควบคุมกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	11
6. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์			✓										1

จากตารางสังเคราะห์ ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงกระบวนการของยุทธศาสตร์ บางท่านได้กล่าวถึงกระบวนการของกลยุทธ์ และนักวิชาการบางท่านได้กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการพัฒนากลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ และ สรุปโดยรวบรวมตัวแปรที่มีความสอดคล้องกันจัดแยกหมวดหมู่ เป็นกลุ่มคำใหม่ เป็นกระบวนการบริหารกลยุทธ์ มี 5 ประการ คือ

1. การประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การ (Environment Scanning) เป็นการวิเคราะห์องค์การ ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบสวอท (SWOT Analysis) ในองค์การเป็นการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญ ในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนมากยิ่งขึ้น สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การวิเคราะห์สภาพภายใน (Internal Analysis) คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) ที่เป็นความสามารถดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และจุดอ่อน (Weaknesses) คือ สถานการณ์ภายในที่เป็นข้อจำกัด และต่อความสามารถ ซึ่งไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานภายในสถานศึกษา

สังกัดเทศบาลได้โดยการวิเคราะห์ 2S 4M คือ 1) ด้านโครงสร้าง และนโยบาย (Structure: S1) 2) ด้านผลผลิตและการบริการ (Service: S2) 3) ด้านบุคลากร (Man: M1) 4) ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) 5) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material: M3) และ 6) ด้านการบริหารจัดการ (Management: M4)

1.2 การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร (External Analysis) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้ การดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และอุปสรรค หรือภาวะคุกคาม หรือภัยคุกคาม (Threats) ที่เป็นปัจจัย และสถานการณ์ภายนอกที่เป็นภัยคุกคาม หรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ไม่ประสบผลสำเร็จ โดยสามารถวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ

1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับระดับมหภาค และจะส่งผลกระทบต่อโดยตรงในภาพกว้างกับสถานศึกษา เรียกว่า PEST คือ 1) ด้านการเมือง และกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) 2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) 3) ด้านสังคม และวัฒนธรรม (Socio and Cultural Factors: S) และ 4) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T)

2) สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Operational Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อและมอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา คือ รัฐบาล ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่แข่ง และผู้รับบริการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) และการวิเคราะห์โอกาสและ อุปสรรค หรือภาวะคุกคามจากภายนอก (External Opportunities and Threats) เรียกว่า SWOT Analysis ในการวิเคราะห์ SW: 4 M และการวิเคราะห์ OT: 4 M ใช้ 4M คือ Man Money Material และ Management การใช้ประโยชน์จาก SWOT Analysis จะใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ และหลักการพัฒนากลยุทธ์ ทั้ง เสริมจุดแข็งและโอกาส SO และ ลดจุดอ่อน และอุปสรรค WT (พฤษณี ศิริบรรณพิทักษ์, 2552)

2. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's Vision) คือ การกำหนดเป้าหมายในอนาคตที่เราต้องการจะให้สถานศึกษา สังกัดเทศบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นไปอย่างไรในอนาคตอีก 3-5 ปีข้างหน้า เป็นการเปิดมุมมองสู่ภาพแห่งอนาคตขององค์กรที่น่าจะเป็นไปได้วิสัยทัศน์จึงต้องสอดคล้องกับ จุดมุ่งหมายขององค์กร และกลยุทธ์หลักเบื้องต้น

2.2 การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission Statement) คือ การประกาศให้บุคคลภายในและภายนอกสถานศึกษา ได้รับทราบ และเข้าใจถึง บทบาท หน้าที่ ภารกิจ ที่ได้กำหนดสามารถดำเนินงาน สอดคล้องกับกฎระเบียบ ที่สังคมได้วางเอาไว้

2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) คือ เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งสถานศึกษาต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่สถานศึกษาต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) คือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

3. การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การกำหนดสิ่งที่จะก่อให้เกิดการวางแผนที่ครอบคลุมชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดเทศบาล ตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยการจับคู่รายการการประเมินสถานการณ์โดยใช้ TOWS Matrix จับคู่ช่วยอธิบายถึงวิธีการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งโอกาสภาวะคุกคาม ที่เผชิญอยู่กับจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ 4 ด้าน ดังนี้

3.1 กลยุทธ์ SO กำหนดขึ้นโดยการพิจารณาถึงวิธีการที่สถานศึกษาจะใช้จุดแข็งภายในเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากโอกาส

3.2 กลยุทธ์ ST พิจารณาถึงจุดแข็งของสถานศึกษาเพื่อหาวิธีหลีกเลี่ยง อุปสรรคหรือภาวะคุกคาม

3.3 กลยุทธ์ WO เป็นความพยายามที่จะเอาประโยชน์จากโอกาส โดยการหาทางเอาชนะจุดอ่อน

3.4 กลยุทธ์ WT พิจารณาถึงการตั้งรับ หรือการลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยง อุปสรรค หรือภาวะคุกคามนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดนโยบายที่เป็นแนวทางปฏิบัติที่เด่นชัด เพื่อการตัดสินใจเลือกการดำเนินการที่เชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ด้วยวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน (พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์, 2552)

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) คือ กระบวนการที่มีระบบ แบบแผนและมีความเชื่อมโยงกันส่งเสริมให้สถานศึกษา สังกัดเทศบาล สามารถใช้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ขับเคลื่อนสถานศึกษา ให้สามารถไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์นำไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม สามารถแปลงวิสัยทัศน์ที่มีความเป็นนามธรรมไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ โดยมีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมเป้าหมาย มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ มีการปรับปรุงกิจกรรมทางการบริหารรวมทั้งกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนจะต้องมีความมุ่งมั่นเมื่อสถานศึกษาได้กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้วต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิต และผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or Change?) การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

4.1 ขั้นตอนการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การดำเนินงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ)

4.4 ขั้นตอนการกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) เป็นการกระจายแผนอย่างทั่วถึง ทุกฝ่ายงาน สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสามารถเข้าใจได้ง่าย จากเป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงสู่เป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการหากสถานศึกษา มีการสร้างวิสัยทัศน์ ถึงจะมีการสร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดีผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้นการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ ปฏิบัติ โดยผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้นผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

5. การประเมินผลงานและการควบคุม (Evaluation and Control) คือการติดตามและประเมินกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าช่วยให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ ด้วยการประเมินกลยุทธ์ในด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ นโยบาย และโครงการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

5.1 การกำหนดมาตรฐาน (Establishment of Standard)

5.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement of Performance)

5.3 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Comparison of Performance with Standard)

5.4 การดำเนินการแก้ไข (Taking Corrective Action)

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์หรือสร้างกลยุทธ์ขึ้นมาใหม่ขององค์การเพื่อใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย 1) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การ 2) การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าประสงค์ 3) การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การประเมินผลงานและควบคุม

2.1.4 การพัฒนากลยุทธ์

ความหมายของการพัฒนา

แนวคิดพื้นฐานการพัฒนา เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ที่อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ในแต่ละกลุ่มจึงต้องมีผู้นำ รวมทั้งมีการควบคุมดูแลหรือจัดระเบียบกันภายในกลุ่ม ซึ่งอาจเรียกว่าการบริหารหรือการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยเหตุผลนี้มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงการพัฒนาได้ และอาจกล่าวได้ว่า ที่ใดมีกลุ่ม ที่นั่นย่อมมีการพัฒนา

การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ถ้าเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดีก็ไม่เรียกว่าการพัฒนา

ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Development” แปลว่า การเปลี่ยนแปลงที่ละเล็กละน้อย โดยผ่านลำดับขั้น

ต่าง ๆ ไปสู่ลำดับที่สามารถขยายตัวขึ้น เติบโตขึ้น มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นและเหมาะสมไปกว่าเดิม (www.im2market.com/2015/11/24/2097)

สนธยา พลศรี (2547) กล่าวว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโตงอกงามและดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ

ในการวางแผน การพัฒนา หมายถึง การชักชวน การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการปฏิบัติการตามแผนและโครงการอย่างจริงจัง เป็นไปตามลำดับขั้นต่อเนื่องกันเป็นวงจร โดยไม่มีการสิ้นสุด

ความหมายทางสังคมวิทยา การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม ซึ่งได้แก่ คน กลุ่มคน การจัดระเบียบความสัมพันธ์ทางสังคม ที่เรียกว่า “การจัดระเบียบสังคม”

สรุปว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

ลักษณะของการพัฒนา

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านคุณภาพ ปริมาณ และสิ่งแวดล้อมของสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เหมาะสม

2. มีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามลำดับขั้นตอนและอย่างต่อเนื่อง

3. เป็นพลวัต (Dynamic) คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง

4. เป็นแผนและโครงการ คือ เกิดขึ้นจากการเตรียมการไว้ล่วงหน้าว่าจะเปลี่ยนแปลงใคร ด้านใด ด้วยวิธีการใด เมื่อไร ใช้งบประมาณเท่าใด ใครรับผิดชอบ เป็นต้น

5. เป็นวิธีการ การพัฒนาเป็นมรรควิธี หรือกลวิธีที่นำมาใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. เป็นการปฏิบัติการ คือ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ไม่เป็นเพียงแนวคิดเพราะการพัฒนาต้องนำมาใช้ปฏิบัติจริงจึงจะเกิดผลตามที่ต้องการ

จิตรกร โพธิ์งาม (2551) ได้กล่าวถึงลักษณะของการพัฒนา คือ รูปแบบกระบวนการ และวิธีการพัฒนาเองก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ย่อมยืดหยุ่นและเป็นไปเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงทางสังคมนั่นเอง

ดังนั้น การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

ครอสบี (Crosby, 1991) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตกลงและริเริ่มร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Agreement on and Initiation of the Strategic Management Process)

2. กำหนดพันธกิจองค์กร วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน (Identification and Clarification of the Organization's Mission, Objectives, and Current Strategies)

3. บอจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ภายในองค์กร (Identification of the Organization's Internal Strengths and Weaknesses)
4. ประเมินภัยอันตรายและโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Assessment of the Threats and Opportunities from the External Environment)
5. กำหนดองค์ประกอบหลัก/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความคาดหวัง (Identification of key Constituents/Stakeholders and their Expectations)
6. กำหนดประเด็นกลยุทธ์เพื่อการเผชิญหน้าสำหรับองค์กร (Identification of the key Strategic Issues Confronting the Organization)
7. ออกแบบ/วิเคราะห์/เลือก ทางเลือกกลยุทธ์และส่วนประกอบต่าง ๆ เพื่อการจัดการในขั้นตอนที่ 6 (Design/Analysis/Selection of Strategy Alternatives and Options to Manage issues Identified in Step 6)
8. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation of Strategy)
9. การติดตาม และทบทวนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Monitoring and Review of the Strategy's Performance)

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ที่เป็นทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต ที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรที่จะนำไปสู่เป้าหมายในที่นี้สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นชุด (Set) ขององค์ประกอบทั้งหมดภายนอกและภายในองค์กร อาจมีผลต่อความก้าวหน้าขององค์กร

ขั้นที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) หรือกำหนดแนวรุก (Thrust) ขององค์กรตัวบ่งชี้ทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ พันธกิจ (Mission) ขององค์กร และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร พันธกิจขององค์กร คือ จุดมุ่งหมายหรือเหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงคงอยู่ (Exists) ส่วนวัตถุประสงค์ คือ เป้าหมาย (Target) ที่องค์กรได้เลือกแล้ว กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กรประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน คือ

1. การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Reflecting on the Results of an Environmental Analysis)
2. การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม (Establishing an Appropriate Organizational Mission)
3. การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม (Establishing Appropriate Organization Objectives)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 นี้ เป็นผลมาจากการไตร่ตรองในขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่องค์กร ซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ 3

1. วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม
2. พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน
3. สร้างวัตถุประสงค์ย่อย ๆ เป็นลำดับขั้น

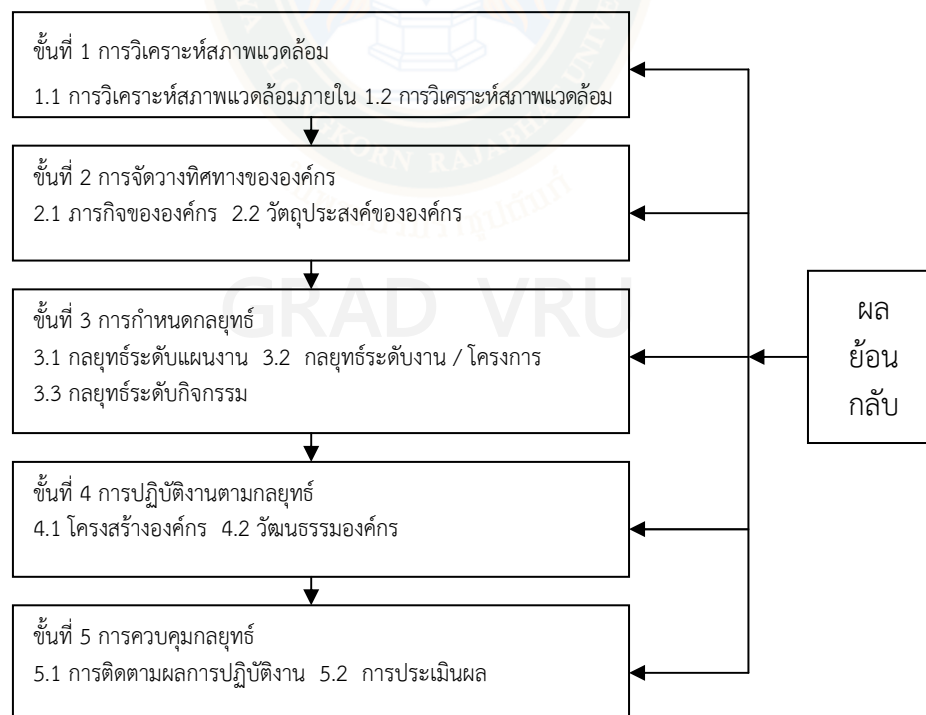
ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการที่ใช้ในขั้นตอนนี้อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม (SWOT) วิธีเมตริกซ์ของ BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G. E. (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix) เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ในองค์กร (Implementing Organizational Strategy)

ขั้นตอนนี้เป็นการนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความคิดที่ชัดเจนในหลาย ๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้กลยุทธ์ใหม่องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการอย่างไรกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อเป็นหลักประกันว่า การใช้กลยุทธ์นี้จะประสบความสำเร็จ

ขั้นที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) ขั้นตอนนี้เน้นการควบคุมและประเมินกลยุทธ์การจัดการที่ใช้ เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการนั้น สรุปได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การบริหารจัดการกลยุทธ์

ที่มา: เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991, p. 189)

เดวิด (David, 2007) ได้เสนอตัวแบบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กิจกรรมประกอบด้วย
 - 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Develop Vision and Mission Statement)
 - 1.2 การตรวจสอบภายนอก (Perform External Audit)
 - 1.3 การตรวจสอบภายใน (Perform Internal Audit)
 - 1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (Establish Long-Term Objectives)
 - 1.5 การประเมินและเลือกกลยุทธ์ (Generate, Evaluate, and Select Strategies)
2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) กิจกรรมประกอบด้วย
 - 2.1 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประเด็นการบริหารจัดการ (Implement Strategies-Management Issues)
 - 2.2 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประเด็นการตลาด การเงิน การบัญชี การวิจัยพัฒนา และบริหารจัดการ (Implement Strategies-marketing Finance, Accounting, R & D, and Management Information System Issues)

3. การประเมินผล (Strategic Evaluation)

แฮร์ริสัน และจอห์น (Harrison & John, 2008) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

- 3.1 การวิเคราะห์ภายนอกและภายใน (External and Internal Analysis) ประกอบด้วย
 - 1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment)
 - 2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
- 3.2 การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Strategic Direction)
- 3.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
- 3.4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Implementation and Control)
- 3.5 การปรับกลยุทธ์ (Strategic Restructuring)

วีเลน และเฮฟ (Wheelen & Hayye, 2008) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Basic Elements of Strategic Management Process) มี 4 ประการ ดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้รับทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือการใช้วิธีที่เรียกว่า SWOT Analysis คือ

S = Strength (จุดแข็ง)

W = Weaknesses (จุดอ่อน)

O = Opportunities (โอกาส)

T = Threats (ข้อจำกัด หรือ ข้อจำกัด)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรสองตัว คือ โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กรปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Top Management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Task Environment) และปัจจัยทางสังคม (Social Environment) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ของบริษัทนั้นเป็นการวิเคราะห์อีกสองตัวแปร คือ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ของบริษัท จุดแข็งของบริษัทที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) บริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของบริษัท

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การจัดทำกลยุทธ์ คือ การจัดทำแผนระยะยาว (Long-Range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรือข้อจำกัดที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัท การจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจของบริษัท (Corporate Mission) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และการกำหนดนโยบาย (Policies) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ของบริษัทนั้นเป็นการวิเคราะห์อีกสองตัวแปร คือ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัทก็ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ของบริษัท จุดแข็งของบริษัทที่สำคัญกลายเป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) ที่บริษัทจะนำมาใช้สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของบริษัท

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน โดยนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgets) และวิธีดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (Middle and Lower Level Manager) เท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (Day-to-Day Decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การประเมินผลและการควบคุมเป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กรเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงาน ที่มุ่งหวัง (Desired Performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไขให้ถูกต้อง (Take Corrective Action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไปถึงการประเมินและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กรให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในคราวต่อไป

สคริเบเนอร์ (Scribner, 2000) ได้กล่าวว่า ห้าเหลี่ยมเพชรในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Five Facets of Strategic Management) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goals Setting)
2. การวิเคราะห์ (Analysis)
3. กำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formation)
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
5. การติดตาม (Strategy Monitoring)

เฟรด (Fred, 2007) ได้เสนอตัวแบบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

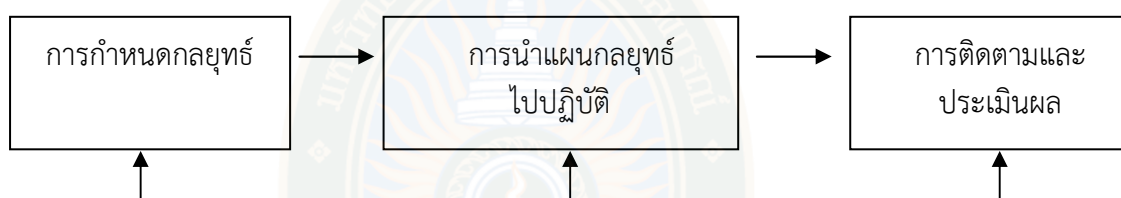
1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กิจกรรม ประกอบด้วย
 - 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Develop Vision and Mission Statement)
 - 1.2 การตรวจสอบภายนอก (Perform External Audit)
 - 1.3 การตรวจสอบภายใน (Perform Internal Audit)
 - 1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (Establish Long-Term Objectives)
 - 1.5 การประเมินและเลือกกลยุทธ์ (Generate, Evaluate, and Select Strategies)
2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) กิจกรรมประกอบด้วย
 - 2.1 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประเด็นการบริหารจัดการ (Implement Strategies-Management Issues)
 - 2.2 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประเด็นการตลาด การเงิน การบัญชี การวิจัยพัฒนา และบริหารจัดการ (Implement Strategies-Marketing Finance, Accounting, R & D, and Management Information System Issues)
3. การประเมินผล (Strategic Evaluation)

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

3.1) การกำหนดแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการวางแผนที่สำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

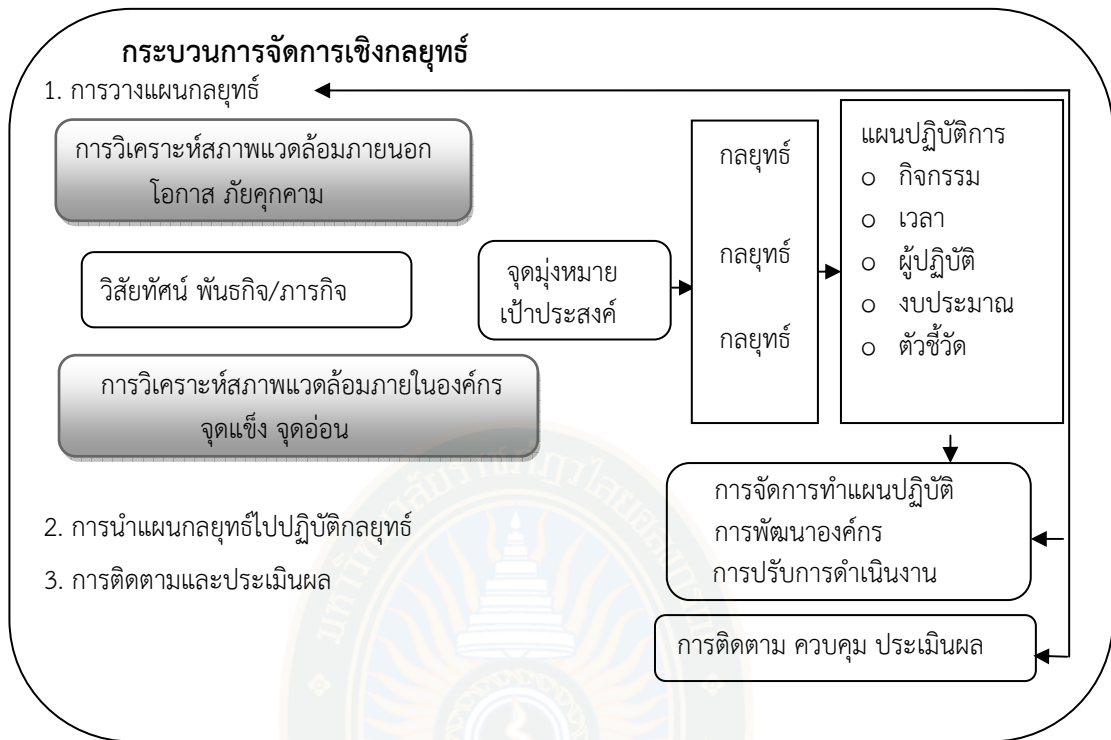
3.2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ โดยมีการเตรียมความพร้อมปัจจัยด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทำให้บังเกิดผล

3.3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ รวมทั้งปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่จะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสมจาก 3 ขั้นตอนดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.2



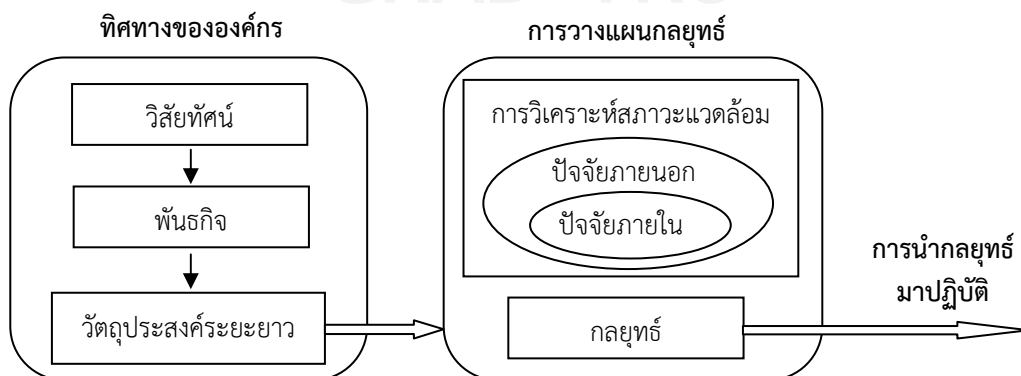
ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา: สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่น ๆ (2554) ได้สรุปไว้ว่า การจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนภายในองค์กรสำหรับกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจแล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางที่ได้กำหนดไว้ โดยมีองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ (1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) (2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) (3) การติดตามและประเมินผล (Evaluation Control) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา: เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่น ๆ (2554)

ประดิษฐ์ ภิญญโณภาสกุล (2552) กล่าวว่า ขั้นตอนการวางกลยุทธ์นั้นจะใช้พันธกิจเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร จากนั้นจึงวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อวางกลยุทธ์ แล้วนำกลยุทธ์มาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมต่อไป

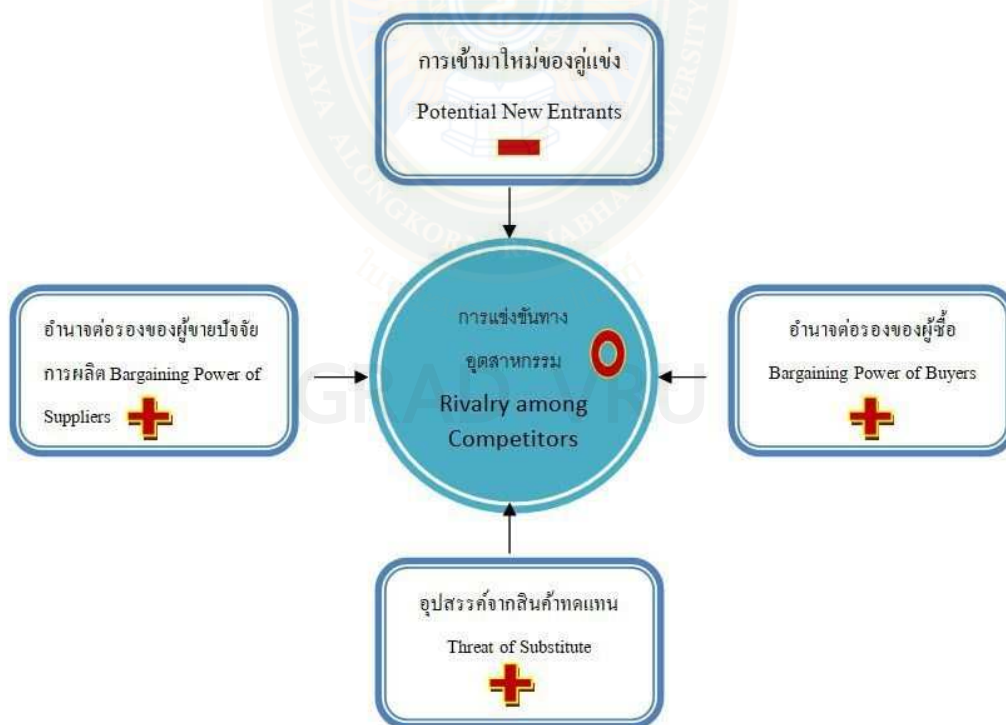


ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการกำหนดทิศทางองค์กรไปสู่การวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ปฏิบัติ
ที่มา: ประดิษฐ์ ภิญญโณภาสกุล (2552)

จากการศึกษาขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า 1) การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 3) การประเมินภายในสถาบัน/การประเมินค่านิยม 4) การสร้างแผนหลักเลือกกลยุทธ์ และจัดวางกลยุทธ์ 5) พิจารณา Corporate Analysis 6) กำหนดกลยุทธ์ และ 7) การควบคุมกลยุทธ์/ติดตามประเมินกลยุทธ์

Five Competitive Forces Analysis Model นี้ได้ถูกนำเสนอโดย Michael E. Porter ซึ่งได้เคยกล่าวไว้ว่า สถานะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจจะขึ้นอยู่กับสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ซึ่งขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า Five-Forces Model ประกอบด้วย

1. การคุกคามจากคู่แข่งใหม่
2. อำนาจการต่อรองของ Suppliers
3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ
4. การคุกคามจากสินค้าที่ทดแทนกันได้
5. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม



ภาพที่ 2.5 โมเดลแสดงความเกี่ยวข้องกันของปัจจัยทั้ง 5 ประการ

Source: The Five Competitive Force That Shape Strategy by Porter, Harvard Business Review, January (2008)

การศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 5 ประการ ทำให้เราทราบถึงโอกาสในแข่งขันและการแสวงหากำไรของธุรกิจภายในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงส่วนประกอบย่อยของแต่ละปัจจัยอย่างละเอียด นำไปสู่การสามารถวิเคราะห์ถึงโอกาส และความเสี่ยงที่จะเกิดของธุรกิจได้

1. การคุกคามจากคู่แข่งใหม่

การเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่สูงขึ้น และส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการรายเดิมที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมนั้น ดังนั้น หากมีข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมที่มากเท่าใดก็จะเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้ว โดยข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมมีอยู่หลายประเภทเช่น

1.1 การประหยัดอันเนื่องมาจากขนาด (Economies of Scale) คือ กำไรที่เกิดจากการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรในด้านการขยายปริมาณการผลิต เมื่อผลผลิตเพิ่มขึ้น และเกิดความชำนาญ อัตราส่วนของต้นทุนก็จะลดลง ดังนั้นคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดจะต้องพบกับแรงกดดันอันเนื่องมาจากการประหยัดด้านต้นทุนการผลิตในปริมาณที่มาก ซึ่งเป็นความได้เปรียบของคู่แข่งที่อยู่ในธุรกิจนั้นมาก่อน ซึ่งความได้เปรียบนั้นรวมทั้งในด้านงานวิจัย งานสั่งซื้อ งานการตลาด และช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น การประหยัดด้านต้นทุนการผลิต ซึ่งคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ไม่สามารถผลิตได้ในปริมาณที่มาก ๆ พอที่จะทำให้เกิดการประหยัดจากขนาดได้ เพราะสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จัก และได้รับความนิยม อีกทั้ง ยังขาดความชำนาญในด้านต่าง ๆ ด้วย ดังนั้นยิ่งธุรกิจที่มีการประหยัดจากขนาดที่มาก ก็จะทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้ามาแข่งขันได้ยากขึ้น

1.2 ความแตกต่างที่เหนือกว่าของสินค้า (Product Differentiation) คู่แข่งรายใหม่จะพบอุปสรรคในการทำตลาดให้กับสินค้าของตนเอง และต้องลงทุนในด้านการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างมากเพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักและได้รับความสนใจจากลูกค้า เนื่องจากสินค้าที่เข้าสู่ตลาดใหม่อาจยังไม่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าและยังไม่มีคุณสมบัติเด่น หรือมีเอกลักษณ์เมื่อเทียบกับสินค้าของผู้ประกอบการรายเดิมที่มีการสร้าง Brand จนเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และมีฐานลูกค้าที่มีความภักดีอยู่ด้วย

1.3 ความต้องการเงินลงทุน (Capital Requirement) คู่แข่งรายใหม่ต้องเสี่ยงต่อการใช้เงินลงทุนที่สูงในการเข้าสู่ตลาด อาทิเช่น การพัฒนา และวิจัยสินค้าให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค การโฆษณาประชาสัมพันธ์การสรรหาช่องทางการจัดจำหน่าย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดต้นทุนในการดำเนินงานทั้งสิ้น และหากธุรกิจนั้นต้องใช้เงินลงทุนที่สูงอาจทำให้คู่แข่งรายใหม่ไม่กล้าที่จะเสี่ยงลงทุน

1.4 ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น (Switching Cost) คู่แข่งรายใหม่จะมีอุปสรรคในการนำเสนอสินค้าขายสินค้าแข่งกับผู้ขายรายเดิม เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการที่จะปรับเปลี่ยนไปใช้สินค้าใหม่ที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่ต้องการเสียเงินเพิ่ม จากการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างเมื่อต้องใช้สินค้าที่มีลักษณะต่างไปจากเดิม

2. อำนาจการต่อรองของ Suppliers

ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันต่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมได้ในด้านการปรับราคาให้สูงขึ้น หรือปรับลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งก็จะทำให้ผู้ประกอบการที่มี

อำนาจในการต่อรองน้อย ประสบกับปัญหาได้ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ค้าวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองสูงได้แก่

- 2.1 มีผู้ค้าวัตถุดิบน้อยรายในขณะที่มีผู้ต้องการซื้อจำนวนมาก ย่อมส่งผลให้ผู้ค้าวัตถุดิบมีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้านราคา คุณภาพและเงื่อนไขในการซื้อขายต่าง ๆ
- 2.2 เป็นผู้ค้าวัตถุดิบที่ไม่มีสินค้าอื่น ๆ ทดแทนได้
- 2.3 ผู้ค้าวัตถุดิบไม่เห็นความสำคัญของลูกค้า เนื่องจากเป็นรายย่อยที่ยอดการสั่งซื้อต่ำ

- 2.4 วัตถุดิบของผู้ค้าเป็นสิ่งจำเป็นต่อกระบวนการผลิตของลูกค้า
- 2.5 ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถทำ Forward Integration เพื่อกลายมาเป็นคู่แข่ง
3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายจนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลง ปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ซื้อจะมีอิทธิพลเหนือผู้ขาย ดังนี้

 - 3.1 ผู้ซื้อมีการสั่งซื้อในปริมาณที่มากเมื่อเทียบกับยอดการขายของผู้ขาย
 - 3.2 ผู้ซื้อสามารถเสาะแสวงหาวัตถุดิบหรือสินค้าจากแหล่งอื่น ๆ ได้เพราะเป็นวัตถุดิบหรือสินค้าที่มีคุณภาพไม่แตกต่างกัน มีมาตรฐานเดียวกัน ผู้ซื้อจะเลือกผู้ขายรายใดก็ได้เหมือนกัน
 - 3.3 ต้นทุนในการหันไปซื้อวัตถุดิบ หรือสินค้าจากแหล่งอื่น (Switching Cost) ไม่สูงมาก

- 3.4 ผู้ซื้อสามารถทำ Backward Integration และกลายมาเป็นคู่แข่งชั้น
- 3.5 วัตถุดิบหรือสินค้าที่ผู้ซื้อนำมาใช้ในกระบวนการผลิตไม่ถือเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นหรือมีได้เป็นปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อคุณภาพสินค้าหรือบริการของผู้ซื้อวัตถุดิบ ดังนั้นผู้ซื้อย่อมมีอิทธิพลเหนือผู้ค้าวัตถุดิบ

4. การคุกคามจากสินค้าที่ทดแทนกันได้

สินค้าทดแทน คือ การที่มีสินค้าหรือบริการที่สามารถทำหน้าที่ได้คล้ายกับผลิตภัณฑ์ที่องค์กรมีอยู่ได้

- 4.1 ระดับการทดแทน สามารถทดแทนกันได้มากหรือ ทดแทนกันได้น้อยแค่ไหน
- 4.2 ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงจากการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน

- 4.3 สินค้าทดแทนนำ มาซึ่งการคุกคามต่อองค์กรเมื่อลูกค้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้านต้นทุน และเมื่อราคาสินค้าทดแทนถูกกว่าหรือมีคุณภาพเทียบเท่าหรือถูกกว่า

5. ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

การแข่งขันที่รุนแรง ไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม เพราะนั่นหมายถึง ส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง นอกจากนี้การแข่งขันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของ Margin และผลกำไรที่ต้องหดหายไป ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขันมี ดังต่อไปนี้

- 5.1 จำนวนคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม หากมีจำนวนมากย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่มีจำนวนผู้ประกอบการน้อยราย และแต่ละรายมีส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน

จากตารางที่ 2.3 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และกระบวนการพัฒนากลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมกลยุทธ์จะได้แสดงรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) เป็นกระบวนการศึกษาทั้งสภาวะแวดล้อมองค์กรภายในและภายนอกเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ ดังนี้ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้หลัก Five-Forces Model ตามแนวความคิดของ Porter (2008) 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะองค์กรเชิงระบบของ Owens

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นกระบวนการสร้างกลยุทธ์และเลือกกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ (TOWS Analysis) จับคู่ช่วยอธิบายถึงวิธีการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งโอกาส สภาวะคุกคามที่เผชิญอยู่กับจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

3. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินกลยุทธ์เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการนั้น

2.1.5 การตรวจสอบกลยุทธ์

หากผู้บริหารขาดความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ในมุมมองที่หลากหลายก็เป็นการยากที่จะเข้าใจ อย่างลึกซึ้งถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อควบคุมเชิงกลยุทธ์ ด้วยเหตุผลนี้เองจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาเหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ในมุมที่กว้างก่อนแล้ว จึงค่อยมุ่งประเด็นมาเจาะจงที่สถานการณ์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับ การควบคุมเชิงกลยุทธ์ในลำดับต่อมา

มุมมองทั่วไปเกี่ยวกับการควบคุมองค์กร (Broad View of Organizational Control) โดยทั่วไปแล้ว การควบคุมองค์กรนั้น มักเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

- การตรวจสอบ (Monitoring)
- การประเมินผล (Evaluating)
- การปรับปรุงแก้ไข (Improving)

ในที่นี้หมายความว่า การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขนั้นเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในเบื้องต้น จะขอกกล่าวถึงคำนิยามหรือคำจำกัดความของคำว่า การควบคุม (Control) เสียก่อน ต่อจากนั้น จึงจะเป็นการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของกระบวนการควบคุม คำนิยามของ “การควบคุม” (Definition of Control)

การควบคุมถือเป็นหน้าที่หลักของกระบวนการบริหารงานซึ่งหมายถึงการควบคุมให้บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปในทิศทางที่ได้วางแผนไว้แล้ว ขอยกตัวอย่างประกอบทำให้ความเข้าใจ ดังนี้ หากองค์การธุรกิจวางแผนเพื่อเพิ่มกำไรสุทธิขึ้นไปอีก 10 เปอร์เซ็นต์ บนพื้นฐานของการกระตุ้น ให้เกิดความต้องการในตัวสินค้า หรือบริการของกิจการ กรณีเช่นนี้กิจการจะต้องเตรียมพร้อมเรื่องการผลิตเพื่อนำผลิตภัณฑ์เสนอต่อตลาดในปริมาณที่มากขึ้นกว่าเดิม การควบคุม

จะต้องเริ่มต้นที่การตรวจสอบศักยภาพของการผลิตและทำการปรับปรุงในส่วนที่จำเป็นทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่า การเพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ ของกำไรสุทธิจะต้องเกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ

ผู้บริหารที่มีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแผนปฏิบัติการ (Action Plans) เท่านั้นจึงจะสามารถสร้างระบบการควบคุมที่ทรงประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นมาได้ ในที่นี้หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติพิเศษสามารถวิเคราะห์แนวโน้มถึงผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต และสามารถปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจน ทำให้สามารถได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามที่ได้ออกวางแผนไว้แล้ว นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมี ความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่า แผนใดจะเป็นจริงได้ในทางปฏิบัติ และแผนใดมีความเหมาะสม กับจังหวะเวลานั้นมากที่สุด

ลักษณะทั่วไปของกระบวนการควบคุม (General Characteristics of The Control Process) ในทางปฏิบัติผู้บริหารอาจควบคุมการดำเนินงานด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measuring Performance)
2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับ เป้าหมายหรือมาตรฐาน (Comparing Measured Performance to Goals or Standards)
3. การปรับปรุงแก้ไข (Take Corrective Action)

ขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนี้เป็นขอบเขตกว้าง ๆ ของการควบคุมองค์การ ส่วนการควบคุมที่เป็นการเฉพาะเรื่อง เช่น

- การควบคุมการผลิต (Production Control)
- การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control)
- การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นต้น

การควบคุมเฉพาะเรื่องเหล่านี้เป็นการควบคุมที่มีขอบเขตแคบเข้ามาอีกซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบได้ง่ายยิ่งขึ้น

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

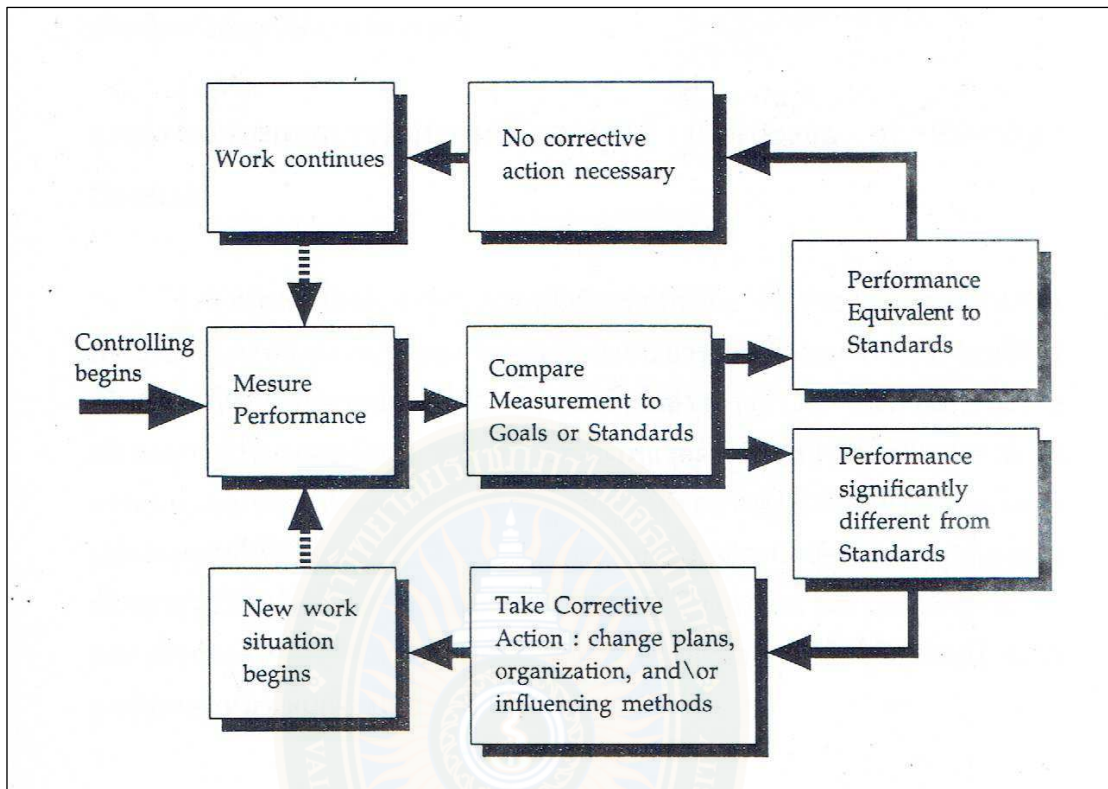
ที่ผ่านมาเราได้เข้าใจความหมายและความสำคัญของกระบวนการควบคุมที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องดำเนินการแล้ว ต่อไปนี้จะเป็นการกล่าวถึงการควบคุมเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะ

อันดับแรก จะเป็นการกล่าวถึงความหมาย คำจำกัดความหรือค่านิยมของการควบคุม เชิงกลยุทธ์

อันดับถัดมาจะเป็นการอธิบายถึงความสำคัญของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ค่านิยมของ “การควบคุมเชิงกลยุทธ์” (Definition of Strategic Control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นลักษณะพิเศษชนิดหนึ่งของการควบคุมองค์การซึ่งมุ่งประเด็น ไปที่เรื่อง

- การตรวจสอบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Monitoring Strategic Management Process)



ภาพที่ 2.6 ตัวแบบของกระบวนการควบคุม (General Model of the Control Process)

- การประเมินผลกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Evaluating Strategic Management Process)

ทั้งนี้ ก็เพราะทั้งสองกิจกรรมดังกล่าวนี้ผู้บริหารกระทำขึ้นโดยมุ่งหวัง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกชั้น ตอนในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ดำเนินการตามแผนอย่างถูกต้องและเหมาะสม

สาระสำคัญ หรือหัวใจของกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ก็คือ ความมุ่งหวังต่อผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินงานซึ่งจะเกิดเป็นจริงเชิงรูปธรรมนั้น ต้องเป็นผลลัพธ์ที่องค์การคาดหวัง หรือ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารและพนักงานทั้งองค์การ

ถึงแม้ว่า คำนิยามของกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวถึงแล้วข้างต้นนั้นจะดูเป็น เรื่อง ธรรมดาดี และง่ายเหลือเกินต่อการทำความเข้าใจแต่ในทางปฏิบัติแล้วกลับเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถหลาย ๆ ด้านของผู้บริหารและเป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดเป็นจริงขึ้นมาได้ตามที่คาดหวัง

จุดมุ่งหมายของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Purposes of Strategic Control)

จุดมุ่งหมายเบื้องต้นของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ก็คือ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยการตรวจสอบและการประเมินผลกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการกำหนดทิศทางองค์การการสร้างความกลยุทธ์อันเป็นแนวทางในการปฏิบัติ หรือโต้ตอบต่อคู่แข่ง การวางแผนเพื่อแปลงกลยุทธ์ให้เป็นแผนปฏิบัติการ และสุดท้ายจึงเป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สะท้อนให้เห็น (Feedback) ถึงผลการปฏิบัติงานที่ถือว่า มีความสำคัญ อย่างยิ่ง ต่อการกำหนดว่า ทุกขั้นตอนในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ได้กำหนดไว้ อย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด

กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control Process)

ในกระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ 3 ขั้นตอนที่มีความแตกต่างแต่มีความจำเป็นต่อมาเกี่ยวข้องเชื่อมโยงและสัมพันธ์ต่อกันทั้งสามขั้นตอนดังกล่าว ได้แก่

1. การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Measuring Organizational Performance)
2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน (Comparing Performance to Goals or Standards)
3. การปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่จำเป็น (Taking Necessary Corrective Action)

การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Measuring Organizational Performance) ก่อนที่ผู้บริหารจะทำการวางแผนเพื่อให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ในเบื้องต้นจะต้องทำการวัดผลการปฏิบัติงานปัจจุบันเพื่อให้ทราบขีดความสามารถในการดำเนินงานและเพื่อความเข้าใจอันดีเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ในที่นี้ขอเสนอแนวทางหลัก 2 ประการ คือ

1. การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Audit)
 2. วิธีการวัดเพื่อการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Audit Measurement Methods)
- การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Audit)

เรื่องการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์นี้ เป็นการพิจารณาวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน ขององค์การซึ่งได้รับผลกระทบจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับการตรวจสอบนี้เป็น ความพยายามที่จะเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ โดยมองกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทุก ๆ ด้าน คือ

- ทำการพิจารณาที่ละแผนกหรือที่ละฝ่ายงานเป็นการแยกส่วน
- พิจารณาภาพรวมของทั้งองค์การ

นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์อาจเป็นการพิจารณาในเรื่อง

- ความเป็นทางการ (Formal) เช่น เรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นต้น

- ความไม่เป็นทางการ (Informal) เช่น เรื่องมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน การพูดคุยการติดต่อคบหา และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการอื่น ๆ เป็นต้น

จากการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้อาจเป็นข้อมูลช่วยผู้บริหารในการใช้สติปัญญาพินิจวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ อย่างสุ่มรอบคอบก่อนที่จะทำการตัดสินใจดำเนินการอีกประการหนึ่งก็จะเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าอะไรควรทำในจังหวะใด

อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์จะต้องกระทำขึ้นเพื่อเป็นการผสมผสานความสามารถของทุกฝ่ายในองค์การเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดพลัง แห่งความสามัคคี เพื่อให้องค์การ

สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์จึงมัก เกิดขึ้นจากทีมผู้บริหารที่ได้รับ การคัดเลือกจากทุกฝ่ายในองค์กร (Cross – Functional Teams of Managers) เพื่อมาทำการประสานสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน และเพื่อทำงานร่วมกันอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

ในเรื่องการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์นี้ไม่มีวิธีการหรือรูปแบบใด ๆ ที่จะเป็นสูตรสำเร็จ และมีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของทุกองค์การได้แต่ละองค์การจะต้องกำหนดขึ้นมาเอง เพื่อให้วิธีการที่จะนำมาใช้ในการตรวจสอบมีความเหมาะสมกับลักษณะงาน อุปกรณ์หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ที่องค์การมีอยู่บุคลากรปัญหาความจำเป็นสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของแต่ละที่ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบและเงื่อนไขสำคัญที่เข้า มามีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

วิธีการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (How to Conduct a Strategic Audit?)

1. การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์มักนิยมใช้ 3 วิธีการ ดังนี้ คือ 1) การวินิจฉัย (Diagnosis): เพื่อบ่งบอกถึง

- วิธีการ (How)
- สถานที่ (Where)
- สิ่ง que แสดงถึงลำดับความสำคัญก่อนหลัง (Priority) ในการปฏิบัติเพื่อการ

วิเคราะห์เจาะลึก

2. การวิเคราะห์เจาะลึก (Focused Analysis)

3. คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ (Recommendations)

การวินิจฉัย (Diagnosis)

ในเรื่องการวินิจฉัยนี้ผู้บริหารจะต้องดำเนินการโดย

1. ตรวจสอบเอกสารหลัก ๆ ขององค์การ เช่น

- แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plans)
- แผนปฏิบัติการหรือแผนเชิงกลยุทธ์ (Operational or Business Plans)
- การจัดองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การ (Organizational Arrangement)
- นโยบายหลัก ๆ เช่น วิธีการจัดสรรทรัพยากรและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน

(Resource Allocation and Performance Measurement)

2. ตรวจสอบผลการดำเนินงานด้าน

- การเงิน (Financial)
- การผลิต (Operational)
- การตลาด (Marketing)

นำผลการตรวจสอบที่ได้ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานอุตสาหกรรมเพื่อค้นหาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์และเพื่อทำการวิเคราะห์แนวโน้มต่อไป

3. พยายามทำความเข้าใจเรื่อง

- บทบาทหลัก ๆ ขององค์การ (Principal Roles)
- ความรับผิดชอบต่าง ๆ (Responsibilities)
- ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ
- กระบวนการตัดสินใจและการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

- ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึง
 - สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilities)
 - เงินทุนและทุน (Capital)
 - การบริหาร (Management)
 - เทคโนโลยี (Technology)
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรของแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน

ตลอดจน ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกงานแต่ละแผนกด้วย

4. ระบุถึงโครงสร้างขององค์การรูปแบบพฤติกรรมระบบและกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การ

5. สำรวจและค้นหามุมมองและแนวคิดต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก

- ทำการสำรวจความคิดเห็นและทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานระดับ Key Men เพื่อทำการประเมินถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์การ การสำรวจดังกล่าวอาจทำได้โดยการสัมภาษณ์หรือใช้แบบสอบถามก็ได้

- ทำการสัมภาษณ์ลูกค้าบุคคลที่คาดว่าจะจะเป็นลูกค้าหรือบุคคลภายนอกอื่นๆ เพื่อทราบความคิดเห็นหรือทัศนคติที่มีต่อกิจการ

6. ระบุลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้สามารถนำกลยุทธ์มาใช้ให้เกิดผลในภาคปฏิบัติจริง การวิเคราะห์เจาะลึก (Focuses Analysis)

1. ทำการวิเคราะห์เจาะลึกเฉพาะเรื่องเพื่อทำการทดสอบสมมติฐานของปัญหาและค้นหา โอกาส ตลอดจนระบุถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกันขององค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์

2. ทำการรวบรวมและสรุป ข้อดี ข้อเสียของการสร้างและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ พร้อมทั้งความสัมพันธ์ต่อการกำหนดกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ (Recommendations)

1. กำหนดแนวทางหรือสร้างทางเลือกเพื่อหาคำตอบสำหรับปัญหาต่าง ๆ และกำหนด แนวทางสำหรับการลงทุนในสถานการณ์และโอกาสที่เอื้ออำนวย

2. ตรวจสอบทางเลือกที่ได้กำหนดไว้แล้วในข้อ1 ว่าแต่ละทางเลือก

- มีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง (Resource Requirements)?
- มีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด (Risks)?
- ให้ผลตอบแทนอะไรบ้างแก่องค์การ (Rewards)?
- มีความสำคัญอยู่ในระดับไหน (Priorities)?
- สามารถปฏิบัติได้มากน้อยเพียงไร (Practical)?

3. ให้คำแนะนำเฉพาะเรื่องในการปฏิบัติงานเพื่อให้แต่ละแผนกงานได้ผลลัพธ์ที่มี

ลักษณะ

- สามารถวัดได้ (Measurable)
- เป็นการประสานประโยชน์ (Integrated)
- งานสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้

วิธีการวัดผลงานเพื่อการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Audit Measurement Methods)

การวัดผลลัพธ์จากการดำเนินงานมีวิธีการมากมายที่ผู้บริหารจะคัดเลือกนำมาใช้ในที่นี้ขอเสนอ 2 วิธีที่นิยมใช้กัน คือ

1. วิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Methods)
2. วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Methods)

ถึงแม้วิธีการทั้งสองนี้จะมีประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจสำหรับการวัดผลงานเพื่อการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ก็ตาม แต่ไม่ได้หมายความว่าวิธีการวัดผลงานขององค์กรนั้นจะใช้เพียงวิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้การที่จะใช้วิธีการใดนั้นจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้านลักษณะงาน สถานการณ์สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขอื่น ๆ ที่จำเป็นประกอบการพิจารณาด้วย

วิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Methods)

การวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการนี้ถือว่าเป็นการประเมินผลองค์การในรูปแบบของ ข้อมูลที่ไม่สามารถนับได้ (Nonnumerical) โดยการประมวลความรู้ที่มีต่อการดำเนินงาน เชื่อว่าการวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพที่ดีที่สุดคือการหาคำตอบที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจสำหรับคำถามหรือปัญหาที่สำคัญ ๆ และคำตอบนั้น จะต้องสามารถสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองด้านต่าง ๆ ใน การดำเนินงานขององค์การหากท่านต้องการคำตอบในเรื่องนี้ลองหาคำตอบสำหรับคำตอบในเรื่องนี้ ลองหาคำตอบสำหรับคำถามต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์การของท่านต่อไป นี้ ขอแนะนำคำถามที่ นักวิชาการท่านหนึ่งชื่อ Seymour Tilles ได้เขียนไว้อย่างน่าสนใจมากและเป็นการทดสอบศักยภาพ ทางสติปัญญาของนักบริหารด้วย

- กลยุทธ์ที่นำมาใช้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมากน้อยเพียงใด?

- กลยุทธ์ที่นำมาใช้มีความเหมาะสมกับทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์การเพียงใด?

- กลยุทธ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจนำมาใช้นั้นมีความเสี่ยงมากน้อยเพียงใด?

- กลยุทธ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจนำมาใช้นั้นมีความเหมาะสมกับจังหวะเวลาและ

สถานการณ์มากน้อยเพียงใด?

วิธีการเชิงคุณภาพนี้ถือว่ามีประโยชน์อย่างมากต่อองค์การ แต่ปัญหาก็จะมีอยู่ว่า คำว่าคุณภาพนั้นจะใช้ความรู้สึกหรือวิจารณญาณของใครเป็นผู้ตัดสิน ดังนั้น ในการหาข้อสรุป (Conclusions) ผู้บริหารจะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง พิถีพิถัน สุขุมรอบคอบ และใช้ความพยายามสูงในการลดความรู้สึกส่วนตัวลงเพื่อยึดความเป็นกลางให้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าหากมีความลำเอียง หรือมีความรู้สึกส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้องมากเท่าใด ความน่าเชื่อถือก็จะลดลงมากเท่านั้น สุดท้ายก็จะนำไปสู่ความล้มเหลว จุดสิ้นสุดหรือการล่มสลายขององค์การ

ตัวอย่างเพิ่มเติมคำถามการวัดผลการดำเนินงานขององค์การเชิงคุณภาพ (Sample Questions for Qualitative Organizational Measurement)

ให้ผู้บริหารพิจารณาคำถามต่อไปนี้เพื่อหาคำตอบสำหรับองค์การของท่าน

- นโยบายทางการเงินเพื่อการลงทุน การจ่ายเงินปันผล และการจัดหาแหล่งเงินทุน มีความสอดคล้องกับโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ หรือไม่

- กิจการได้ระบุถึงความสอดคล้องกันระหว่างรสนิยมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายกับรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอต่อตลาดอย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด?

- มีการระบุอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่องค์การต้องการในแต่ละช่วงหรือไม่อย่างไร? เช่น
 - ยอดขาย (Sales Volume)
 - ส่วนครองตลาด (Market – Share)
 - อัตราการเจริญเติบโต (Growth Rates) หรือ
 - ภาพพจน์ที่ดีขององค์การ (Image)
- องค์การมุ่งหวังที่จะให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่งด้วยศักยภาพด้านใด?
- ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมที่องค์การเปิดดำเนินการอยู่นั้นผลตอบแทนต่อการลงทุนสูงใจแค่ไหน? องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด? คู่แข่งรายสำคัญมีศักยภาพสูงเพียงใด?

- องค์การมีศักยภาพด้านทีมงานบริหารการเงิน เทคนิคและวิธีการเทคโนโลยีและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานอื่น ๆ เพียงพอที่จะช่วงชิงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งหรือไม่?

- องค์การได้เลือกประเภทธุรกิจที่เปิดดำเนินการอย่างเหมาะสมเพียงใด? แต่ละธุรกิจที่เลือกดำเนินการนั้นเอื้อส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกัน และกันเพื่อก่อให้เกิดศักยภาพโดยรวมแก่องค์การเพียงใด?

- องค์การได้มีการจัดทีมงานพิเศษซึ่งเป็นความร่วมมือของบุคลากรระดับมัธยสมองจากทุกฝ่ายขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ประสานงาน เพื่อการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนหรือไม่?

วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Methods)

การวัดผลการดำเนินงานตามวิธีการเชิงปริมาณนี้เป็นการประเมินผลงานขององค์การในรูปแบบของข้อมูลเชิงจำนวนนับ (Numerical) ที่สามารถประเมินออกมาเป็นหน่วยการผลิตต่อเวลาที่กำหนดหรือเป็นจำนวนนับได้ เช่น

- ช่วงระยะเวลาในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง (Time Period)
- ต้นทุนการผลิต (Production Costs)
- ต้นทุนการโฆษณา (Advertising Costs)
- ปริมาณยอดขาย (Sales Volume)
- กำไรสะสม (Net Profit Earned)
- กำไรต่อหุ้น (Earning Per Share)
- ส่วนครองตลาด (Market Share)
- เงินปันผลจ่าย (Dividends Paid)

ในที่นี้ขอแนะนำตัวอย่างการวัดผลงานเชิงปริมาณดัง ต่อไปนี้

ผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment: ROI)

วิธีการนี้เป็นวิธีการที่นิยมใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์การโดยการเอากำไรสุทธิตั้ง แล้วหารด้วยสินทรัพย์ทั้งหมดขององค์การ

$$ROI = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Assets}}$$

ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนกำไรสุทธิที่เกิดจากการดำเนินงานกับปริมาณสินทรัพย์ที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการดำเนินงานของกิจการนั้น ๆ

โดยทั่วไปแล้ว ผลลัพธ์ที่คำนวณได้จาก ROI ก็คงไม่มีประโยชน์มากนักสำหรับผู้บริหาร แต่เมื่อนำเอาค่า ROI มาทำการเปรียบเทียบกับผลประกอบการหลาย ๆ ปีที่ผ่านมาหรือหลาย ๆ ไตรมาสที่ผ่านมาหรือนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นรายสำคัญก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถมองภาพของการดำเนินงานในช่วงระยะเวลานั้น ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงข้อดี ข้อเด่นและข้อจำกัดของ ROI ในการนำมาใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้เพราะการมองอะไรเพียงด้านเดียวนั้นอาจก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรได้ของทุกอย่างเมื่อดีย่อมมีเสีย มีประโยชน์ย่อมมีข้อจำกัดขอให้ผู้บริหารจงพิจารณาทุก ๆ เงื่อนไขอย่างสุขุมรอบคอบก่อนการตัดสินใจ

การตรวจสอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder's Audit)

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในที่นี้ หมายถึง ประชาชนทั่วไปที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรซึ่งอาจหมายถึงบุคคล ดังต่อไปนี้

- ผู้ถือหุ้น (Stockholders): บุคคลกลุ่มนี้จะสนใจเรื่องมูลค่าหุ้นและเงินปันผล
- สหภาพ (Unions): บุคคลกลุ่มนี้จะสนใจเรื่องอัตราค่าจ้างแรงงานผลประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ
- สถาบันการเงินผู้ให้สินเชื่อ (Creditors): จะสนใจเรื่องความสามารถในการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยตามเงื่อนไขที่ตกลงกันได้
- ผู้จัดหาหรือซัพพลายเออร์ (Suppliers) จะสนใจองค์การในฐานะที่เป็นลูกค้าของเขา
- หน่วยงานของรัฐ (Government Units) จะสนใจองค์การในฐานะที่เป็นผู้เสียภาษีให้แก่รัฐ

- กลุ่มผลประโยชน์ทางสังคม (Social Interest Groups): จะสนใจเรื่องผลประโยชน์ทางสังคม เช่น กลุ่มรักษาผลประโยชน์ของผู้บริโภค กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

- กลุ่มลูกค้า (Customers): จะสนใจในเรื่องคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์ของกิจการ

ผู้บริหารเชื่อว่าวิธีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประโยชน์มากวิธีหนึ่งก็คือ การตรวจสอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder's Audit) ผลสะท้อนกลับหลาย ๆ ประการทำให้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้เพราะข้อมูลดังกล่าวล้วนมีคุณค่ามากพอที่จะชี้แนะให้องค์การเดินทางมุ่งไปสู่เป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงิน (Financial Goals) และเป้าหมายที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Goals) ได้เสมอ

การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและมาตรฐาน (Compare Organizational Performance to Goals or Standards)

หลังจากที่ได้ทำการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแล้วผู้บริหารจะต้องนำเอาผลงานที่วัดแล้วมาเปรียบเทียบกับเครื่องมือสำหรับการศึกษาเปรียบเทียบ 2 ประการ คือ

1. เป้าหมาย (Goals)

2. มาตรฐาน (Standards)

มาตรฐาน (Standards) คือ สิ่งที่กำหนดขึ้นมาเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์กรตั้งนั้นทั้งเป้าหมายและมาตรฐานจึงเป็นเสมือนหนึ่งเกณฑ์หรือเครื่องมือสำหรับวัดระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้เพียงใด มาตรฐานของแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานภายในองค์กรจะเป็นตัวสะท้อนให้เห็นหรืออธิบายเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ได้ด้วยเช่นกันต่อไปนี้ขอนำเสนอตัวอย่างมาตรฐานที่นิยมนำมาใช้ในหลายองค์กร

- มาตรฐานของขีดความสามารถในการทำกำไร (Profitability Standards)

เป็นมาตรฐานที่บ่งบอกว่ากิจการมีขีดความสามารถในการทำกำไรสูงเพียงใด ภายในระยะเวลาที่กำหนดเช่นภายใน 1 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น ขีดความสามารถในการทำกำไรนี้จะต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ

- มาตรฐานของขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity Standards)

เป็นมาตรฐานที่บ่งบอกถึงขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของกิจการซึ่งจะต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเช่นกัน

- มาตรฐานในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด (Product Leadership Standards)

สินค้าใหม่ถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว เคยมีนักการตลาดได้กล่าวไว้ว่า “ไม่มีอะไรที่จะนำกลัวเท่ากับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพในมือของคู่แข่ง” นั้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผลิตภัณฑ์ใหม่ หากองค์กรมีความสามารถนำเสนอตลาดด้วย ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพสูงได้โอกาสที่จะเป็นผู้นำในตลาดก็ย่อมมีมากกว่า

- มาตรฐานการพัฒนาบุคลากร (Personnel Development Standards)

การพัฒนาบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรนั้นถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาวทั้งนี้เพราะคุณภาพของบุคลากรจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กร

- มาตรฐานทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude Standards)

ทัศนคตินั้น ถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล หากพนักงานมีทัศนคติที่เป็นบวกต่องานต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กรและอื่น ๆ ผลงานที่ออกมาก็มักจะเป็นบวกตามไปด้วย

- มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility Standards)

ทุกองค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่นั้น จะต้องแสดงให้เห็นว่าองค์กรส่งเสริม สนับสนุนความอยู่ดีกินดี ความสงบสุข ตลอดจนมีการคืนกำไรและสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมส่วนรวม

- มาตรฐานที่แสดงให้เห็นถึงความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นกับเป้าหมายระยะยาว

หมายความว่า เป้าหมายทุกระดับขององค์กรจะต้องสอดคล้อง สนับสนุนและส่งเสริมกันไม่ขัดแย้งกัน

การปรับปรุงแก้ไข (Take Necessary Corrective Action)

ที่ผ่านมาได้กล่าวถึงการวัดผลการดำเนินงานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและมาตรฐานสำหรับช่วงนี้จะกล่าวถึงการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะทำให้ผลลัพธ์ขององค์การเป็นไปตามที่คาดหวัง

การปรับปรุงแก้ไขในที่นี้ หมายถึง กระทำการปรับเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างในกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมโดยมุ่งหวังให้ผลลัพธ์ที่จะได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถบรรลุเป้าหมายและได้มาตรฐานตามที่กำหนด

ในกรณีที่ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง การปรับปรุงแก้ไขถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในที่นี้อาจหมายความรวมถึงการทบทวนพิจารณาขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า แต่ละขั้นตอนมีความถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด กรณีที่องค์การได้รับผลลัพธ์ตามที่คาดหวังแล้วการปรับปรุงแก้ไขก็ไม่ได้มีความจำเป็นส่วนกรณีที่เป้าหมายและมาตรฐานขององค์การได้ถูกกำหนดไว้แต่เกินไประยะนั้นจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเสียใหม่เพื่อให้อยู่ในระดับที่พอดีและท้าทาย

สำหรับกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดผู้บริหารอาจทำการปรับปรุงแก้ไขโดย

- ทำการปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานเสียใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมเงื่อนไขและข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์การ

- ทำการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและมาตรฐานขององค์การเสียใหม่เพื่อให้อยู่ในระดับที่พอดีและท้าทาย

- ทำการปรับเปลี่ยนการกำหนดหน้าที่ใหม่ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

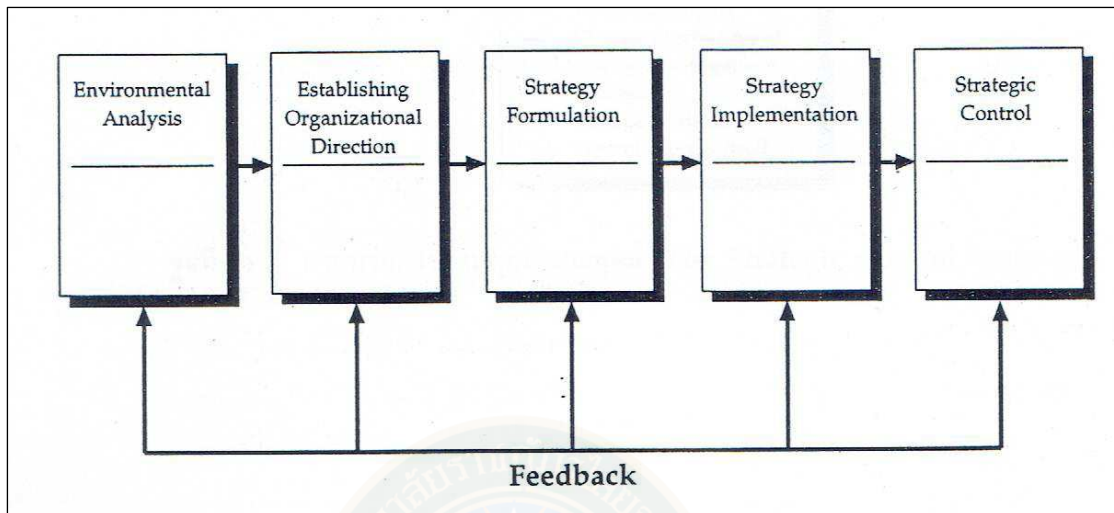
- ทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ผู้บริหารอาจทำการพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ เป็นการเพิ่มเติมและพยายามหาคำตอบสำหรับคำถามต่อไปนี้ด้วย

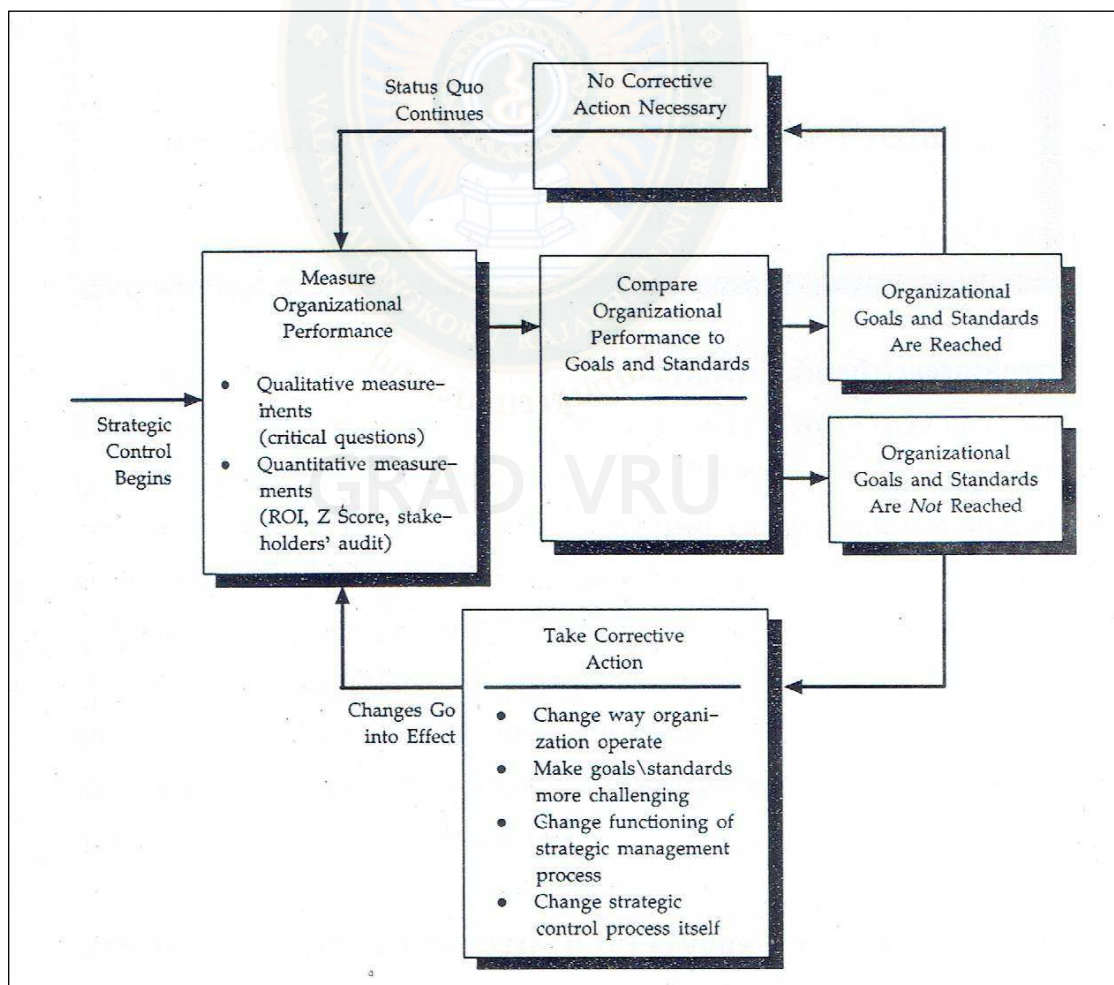
- ระบบที่นำมาใช้สำหรับการดำเนินงานมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพียงใด? หากไม่เหมาะสมจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน

- บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้มอบหมายเพียงใด? หากไม่จำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมมาปฏิบัติงานแทน

- อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้มีความเหมาะสมทันสมัยและมีขีดความสามารถเพียงพอ สำหรับการปฏิบัติงานหรือไม่? หากไม่จำเป็นจะต้องมีการจัดหาอุปกรณ์ที่เหมาะสมมาเพื่อให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 2.7 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process)



ภาพที่ 2.8 กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Control Process)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

2.2.1 ความหมายและความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

คำว่า การเสริมพลัง (Empowerment) มีรากศัพท์มาจากคำว่า พลัง (Power) โดยความหมายจากพจนานุกรมของออกฟอร์ด (Oxford dictionary) ให้ความหมายของคำว่า Power ซึ่งเป็นคำดั้งเดิมในภาษาลาตินและฝรั่งเศสที่มีความหมายว่า มีความสามารถ (to be able) “มีความสามารถที่จะกระทำหรือปฏิบัติ” ในขณะที่ Freie กล่าวว่า พลัง (Power) จะอยู่ในตัวบุคคลที่จะมีความสร้างสรรค์ในการทำสิ่งต่าง ๆ

การเสริมพลัง (Empowerment) เป็นคำที่สารานุกรมนิยามศัพท์ภาษาอังกฤษของเวบสเตอร์ (Webster’s Encyclopedic Unabridged Dictionary, 1994, p. 468) ให้ความหมายไว้ 2 นัย ดังนี้

นัยที่ 1 การเสริมพลัง หมายถึง การให้พลังหรือให้อำนาจหน้าที่ซึ่งทำให้บุคคลมีสิทธิมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ตนต้องการ ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่

นัยที่ 2 การเสริมพลัง หมายถึง การทำให้สามารถหรือยินยอมให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมี หรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ๆ

นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความหมายของการเสริมพลัง ดังนี้

จินตนา พรสัมฤทธิ์โชค (2542) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจควรอยู่บนพื้นฐานความเชื่อ 3 ประการ ดังนี้

1. การเสริมพลังอำนาจมุ่งที่การนำเอาศักยภาพทางปัญญาและพลังในตัวบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตนเองและผู้อื่น

2. การเสริมพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ครบวงจร

3. การเสริมพลังอำนาจเป็นการสร้างสถานการณ์และการเริ่มต้นใหม่ ที่มากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือในการมีส่วนร่วมของบุคลากร

นิตยา สง่างษ์ (2545, น. 31) ให้ความหมายว่า การเสริมพลัง หมายถึง กระบวนการเพิ่มศักยภาพแก่บุคลากรเพื่อทำให้บุคคลมีความสามารถเชื่อมั่นในตนเอง และรับรู้ในความสามารถนั้น ๆ ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จทั้งของตนเองและขององค์กร

สมชาย บุญศิริเกษสัช (2545, น. 34) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง กระบวนการจัดกระทำหรือให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุปัจจัย สภาวะการณ์ วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติในสิ่งที่จะเป็นการพัฒนาพลังความสามารถของตนในการทำงานด้านต่าง ๆ ให้เพิ่มสูงขึ้นและแสดงพลังอำนาจให้ปรากฏเป็นผลทางการคิดเป็นพฤติกรรมการทำงานหรือเป็นผลงานที่แสดงพัฒนาการของพลังความสามารถที่ก้าวหน้า ที่ก่อให้เกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร

จารุวรรณ ศิลปะรัตน์ (2546) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงการพัฒนา การเพิ่มพลังอำนาจภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลด้วยการกระทำที่เป็น

กระบวนการสนับสนุนในสิ่งที่เป็นเหตุที่ช่วยให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้พัฒนาความสามารถในการทำงาน ให้เพิ่มมากขึ้นอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ และตระหนักในคุณค่าแห่งตน การแบ่งปัน การร่วมแรงร่วมใจกัน ทำงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และการมีส่วนร่วมอย่างภาคภูมิใจ

ปิยะธิดา วรญาโนปกรณ์ (2546) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพของบุคคล และกระบวนการพัฒนางานเพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความสามารถ มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนทรัพยากรข้อมูลข่าวสารและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผลการเสริมพลังอำนาจทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นอิสระรู้สึกพึงพอใจในงาน ผูกพันต่อองค์กรและวิชาชีพ และรู้สึกว่าตนมีคุณค่าต่อองค์กร

อติพร ทองหล่อ (2546) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการระหว่างบุคคลที่มีการจัดเตรียมเครื่องมือ โอกาส ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสม เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการตัดสินใจและการจัดการกับสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ด้วยความเป็นอิสระ มีความรู้สึกมั่นคงและตระหนักในคุณค่าตนเอง สามารถควบคุมความเป็นอยู่และวิถีชีวิตของตนเองได้

วรพจน์ รักธรรม (2547, น. 69) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึงกระบวนการจัดการภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้มีประสิทธิภาพ

อาชญญา รัตนอุบล (2547, น. 89) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลเพิ่มความสามารถในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องและจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรและรู้จักการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการดำเนินการต่อไป

สมิทซ์ (Smith, 1996, p. 7) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึงเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับการพัฒนาตัวบุคคลและองค์กร เพราะอยู่บนฐานความเชื่อว่าไม่มีใครรู้จักงานนั้นได้ดีกว่าคนที่กำลังทำงานนั้นอยู่และโดยธรรมชาติของคนส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพต้องการมีส่วนร่วมและมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ

วิลสัน (Wilson, 1996, p. 53) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างริเริ่มสร้างสรรค์

คลาโควิช (Klakovich, 1996, pp. 29-35) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึงกระบวนการที่สัมพันธ์กันระหว่างบทบาทของผู้นำและผู้ตามซึ่งช่วยให้บรรลุทั้งเป้าหมายของบุคคลและองค์กร

ไรน์ฮาร์ท (Rinehart, 1998, pp. 630-649) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงาน หมายถึง กระบวนการที่อาศัยปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน ความมุ่งมั่นความไว้วางใจกันของครูและบุคลากร

เพจ และซูบา (Page & Czuba, 1999, pp. 2-6) ให้ความหมายว่า การเสริมพลังการทำงานหมายถึง กระบวนการทางสังคมที่มีหลายมิติเพราะเกี่ยวข้องกับทั้งปัจเจกบุคคล ชุมชน สังคมและเกิดขึ้นในมิติของสังคมวิทยา จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์และอื่น ๆ ช่วยให้บุคคลสามารถควบคุมสิ่งที่ตนเองสนใจหรือเกี่ยวข้องด้วยการลงมือปฏิบัติ อันนำไปสู่การปรับปรุงวิถีชีวิตของตนเองและองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

ซิมเมอร์แมน (Zimmerman, 2000) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ทักษะการตัดสินใจ การจัดการทรัพยากร และการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแบ่งสรรความรับผิดชอบร่วมกัน และการให้ความเป็นผู้นำร่วมกัน และในระดับชุมชนเป็นเรื่องของการเข้าถึงทรัพยากร โครงสร้างการบริหารแบบปิดและการยอมรับความหลากหลาย ในเชิงผลลัพธ์ของการเสริมพลังอำนาจนั้นในระดับบุคคลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกถึงการควบคุม ความตระหนักและพฤติกรรมมีส่วนร่วม ส่วนระดับองค์การมีการสร้างเครือข่ายร่วมมือกัน ในระดับชุมชนการมีทักษะการอยู่อาศัยร่วมกัน

ซีเกล และการ์ดเนอร์ (Siegel & Gardner, 2000) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจประกอบด้วยหลายมิติ และมีความเกี่ยวข้องกับบริบทการทำงาน บุคลากรที่มีพลังอำนาจต้องมีความตระหนักในความสามารถของตน (Sense of Competence) รู้สึกว่างานมีคุณค่า มีความหมาย (Meaningfulness) องค์การมีส่วนช่วยให้ลูกจ้างตระหนักในความสามารถโดยให้งานที่เหมาะสมกับบุคคล มีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีคุณค่าต่อความร่วมมือ และความสำเร็จแบบองค์รวม (Collective Success) จะช่วยให้ลูกจ้างแต่ละคนรู้สึกว่าการทำงานของตนมีคุณค่า นอกจากนั้นในด้านของการสื่อสาร การให้คำแนะนำที่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกในคุณค่าของตน และลดช่องว่างระหว่างชนชั้น จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีพลังอำนาจ

แลชลีย์ (Lashley, 2001) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นความเกี่ยวข้องกันของผู้มีอำนาจ กับผู้อ่อนอำนาจ ซึ่งการเสริมพลังอำนาจจะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้พลังอำนาจจะเป็นกระบวนการช่วยบุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนา มีศักยภาพเพิ่มขึ้น และได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมาย พันธกิจของการปฏิบัติงาน ผู้มีอำนาจต้องให้ข้อมูล ย้อนกลับได้ การพัฒนาบุคลากร และการสื่อสารที่ดีก็จะช่วยให้เกิดการเสริมพลังอำนาจขึ้น

กรีสเลย์ และคนอื่น ๆ (Greasley et al., 2005) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจมีความสัมพันธ์กับแนวคิดของอำนาจ ชางแนวคิดดังกล่าวเน้นถึง การควบคุม สายการปกครอง และควบคุมอย่างเคร่งครัด แต่ความหมายของการเสริมพลังอำนาจในด้านองค์การและการจัดการหมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง การทำให้ผู้ปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

เบอร์เทลเซน และฮอลแลนด์ (Bertelsen & Holland, 2006) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการในการเพิ่มความสามารถของบุคคล หรือองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการของหน่วยงาน

บริดดิ้ง (Breeding, 2008) ได้กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้บุคลากรมั่นใจในการทำงานการเสริม

พลังอำนาจจะช่วยให้บุคลากรมีอิสระและกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้นความสัมพันธ์กับบุคลากรจะช่วยให้เกิดเครือข่ายที่ดีในการทำงาน

จากความหมายของการเสริมพลังอำนาจ สรุปได้ว่า การเสริมพลังอำนาจหมายถึงการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการทำงานโดยผู้บริหารสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร

สำหรับความสำคัญของการเสริมพลังอำนาจของนักวิชาการเห็นว่า การเสริมพลังอำนาจมีความสำคัญต่อบุคคลและองค์กร ดังนี้

อาชัญญา รัตนอุบล (2547, น. 89) กล่าวว่า การเสริมพลังให้บุคคลในองค์กร คือ

1. การเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาบุคคลเพื่อการปรับปรุงทักษะของบุคคลอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรต่อไป
2. การเสริมพลังบุคคล เกี่ยวข้องกับการจัดการบุคคลที่มีการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เช่น การจัดการความรู้โดยสนับสนุนให้บุคคลเพิ่มความสามารถในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องและจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรและรู้จักทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงานต่อไป

กิบสัน (Gibson, 1993, p. 16) กล่าวว่า เมื่อบุคคลได้รับการเสริมพลังการทำงานจะทำให้เกิดความสามารถในการควบคุมหรือจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแม้จะต้องประสบปัญหาอุปสรรคใด ๆ ก็ไม่ย่อท้อ ทำให้บุคคลมีการพัฒนาตนเอง มีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง เห็นคุณค่าในตัวเองและมีเป้าหมายในชีวิต ตระหนักในภาระหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบและมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น เชื่อว่าหากบุคคลรับรู้พลังการทำงานของตนเองทุกด้านในระดับสูงจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพในการทำงานและนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

เทบพิท (Tebbit, 1993, pp. 18-23) กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมพลังการทำงานจะเป็นผู้มีอิสระ ในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเองและรู้สึกยึดมั่นในองค์กร

คลัทเทอร์บัค และเคอเนาแกน (Clutterbuck & Kernaghan, 1995, p. 38) กล่าวว่า เมื่อบุคคลได้รับการเสริมพลังการทำงาน ทำให้มีความมั่นใจ มีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อ สามารถบอกถึงความต้องการหรือความคิดของตนเอง สามารถตัดสินใจเมื่อประสบปัญหา มีความไว้วางใจผู้ร่วมงานและสามารถฟันฝ่าอุปสรรค สามารถจัดการกับงานของตนได้ตามลำดับก่อนหลัง เป็นผู้ที่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

สมิทธิ (Smith, 1996, p. 34) กล่าวว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมพลังการทำงานจะทำให้เป็นผู้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน รู้สึกพึงพอใจต่อความสำเร็จของงานที่ตนรับผิดชอบ พอใจที่จะติดต่อสื่อสารหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น

เบนนิส และน่านัส (Georgiades & Macdonell, 1998, p. 106) ได้ศึกษาความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่มีการเสริมพลังการทำงาน โดยการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรจะมีความรู้สึกที่ดีเพราะว่า

1. ได้ทำในสิ่งที่แปลกแตกต่างออกไปได้ทำในสิ่งที่ต้องการ
2. ได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการทำงาน

3. รู้ว่าตนเองมีคุณค่าความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและทุกคนต่างมีจุดหมายของการทำงานร่วมกัน

4. มีความสุขกับการทำงาน สนุกในการทำงานกับบุคคลที่มีภาวะผู้นำ

ฌอร์เมอร์ฮอน ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997, p. 291) ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, pp. 222–224) กล่าวว่า พลังที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำต่าง ๆ ได้ มีแหล่งที่มา 2 แหล่ง ได้แก่

1. พลังที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) เป็นพลังที่เกิดจากการกระทำในตำแหน่งหน้าที่ เช่น การให้รางวัล (Reward Power) การบังคับ (Coercive Power) การใช้อำนาจหน้าที่ (Legitimate Power)

2. พลังอำนาจที่มาจากคุณลักษณะของบุคคล (Personal Power) เป็นพลังที่เกิดจากการที่บุคคลมีความรู้ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงใดแขนงหนึ่ง (Expert Power) หรือเกิดจากการที่บุคคลอาศัยการอ้างอิงแหล่งอำนาจที่ตนเข้าถึง (Referent Power) แม้จะมีการกล่าวถึงแหล่งที่มาของพลังของบุคคล แต่ในความเป็นจริงไม่มีใครสามารถให้พลังอำนาจที่แท้จริงแก่บุคคลได้ บุคคลนั้น ๆ เองที่จะทำให้เกิดพลังอำนาจที่แท้จริงขึ้นในตน โดยอาศัยเหตุปัจจัยต่าง ๆ กันในแต่ละสถานการณ์ (Sergiovanni & Starratt, 1998, p. 85) ธรรมชาติของพลังเป็นพลังจากภายใน (Intrinsic) ของบุคคล ซึ่งเป็นผลเชื่อมโยงจากความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคลและหน้าที่การงานในองค์กร เกิดเป็นการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรใน 4 ด้าน (DuBrin, 1998, p. 169; Konczak, Stelly & Trusty, 2000, p. 302; cited in Thomas & Velthouse, 1990) ได้แก่ 1) ด้านความหมาย (Meaning) ทำให้บุคลากรรู้คุณค่า ความหมาย เป้าหมายของงาน 2) ด้านสมรรถภาพ (Competence) ทำให้บุคลากรพัฒนาและเชื่อมั่นในความรู้ทักษะความสามารถที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ 3) ด้านการคิดตัดสินใจ กำหนดตนเอง (Self-determination) ทำให้บุคลากรสามารถ คิดริเริ่ม สร้างทางเลือก ควบคุมความประพฤติและการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง 4) ด้านผลกระทบ (Impact) ทำให้บุคลากรเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดยุทธศาสตร์ การปฏิบัติบริหารจัดการและควบคุมผลของการทำงานในองค์กร

สิ่งที่ต้องพิจารณาในการเสริมพลังของบุคลากร คือ การพัฒนาพลังที่มีอยู่แล้วในตัวบุคลากรในระดับหนึ่งให้เพิ่มมากขึ้นหรือทำให้บุคลากรค้นพบพลังอำนาจที่ตนมีและใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ (Gutierrez, Parsons & Cox, 1998, p. 228) การเสริมพลังให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้ ใช้เหตุผล ควบคุมตนเอง มีความรักสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ ยอมรับในพลังอำนาจของบุคคลอื่น ร่วมกันทำงานเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จและร่วมกันรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำ จากระบบความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงาน และกลไกการจูงใจต่าง ๆ ที่ระบบบริหารจัดการดำเนินการปฏิบัติในองค์กรทำให้เกิดการเสริมและส่งผ่านพลังการทำงานระหว่างบุคลากรเพิ่มขึ้น (Kaufmann, 1993, p. 154) การเสริมพลังการทำงานของครู (Teacher Empowerment) และบุคลากรในทางการบริหารจัดการการเสริมพลังเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพราะต้องตัดสินใจและมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นบุคลากรต้องทำหน้าที่เป็นได้ทั้งโค้ชที่ให้คำปรึกษาแนะนำ เป็นครูที่ให้การศึกษาวិทยาการ เป็นผู้ให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกเป็นตัวแทนในการเจรจาประนีประนอม บุคลากรต้องตื่นตัว

ปรับปรุงตนเองตลอดเวลา เข้าใจสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมรอบรู้บทบาทหน้าที่ ตระหนักในความสำคัญของตนในฐานะเป็นพลังขับเคลื่อนขององค์กร

2.2.2 ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมพลังในแถบประเทศโลกตะวันตก เริ่มมาจากการแข่งขันทางธุรกิจและอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นผลทำให้เกิดความร่วมมือในองค์กรที่มีความสำคัญและในบริบทของคนที่ทำงานในปัจจุบัน ผู้จัดการได้หาวิธีที่จะทำให้พวกเขาต้องรับผิดชอบน้อยลงเกี่ยวกับคนงาน (Plunkett, 1994) นอกจากนี้คนงานในปัจจุบันจะได้รับคำสั่งโดยตรงให้แสดงความสามารถที่ทำให้เกิดความแตกต่างเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาองค์กร (Plunkett, 1994) ในส่วนของลูกจ้างก็มีความต้องการให้องค์กรมีการพัฒนาเท่าที่จะเป็นไปได้ (Plunkett, 1994) กล่าวได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องเกี่ยวข้องกับพลังความมั่นใจของประชาชน การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีประโยชน์ การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการริเริ่มในการที่จะไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ จุดสำคัญ คือ การพิจารณา ถึงในส่วนบุคคลที่จะมีการพัฒนาได้ดีขึ้นและมักจะมีการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ซึ่งจากงานเขียนในทศวรรษที่ผ่านมา พบว่า จะมีจุดเน้นในส่วนของความเป็นบุคคล โดยนำแนวคิดการเสริมพลัง (Empowerment) มาใช้ (Plunkett, 1994)

สรุปได้ว่า แนวคิดการเสริมพลังการทำงานในแถบประเทศโลกตะวันตกเริ่มนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจเพื่อต้องการผลกำไรที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์กร ต่อมาได้มีการนำแนวคิดการเสริมพลังไปใช้ในหน่วยงานทางการศึกษา เพื่อพัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งนักเรียนให้มีคุณภาพ และสามารถทำให้หน่วยงานทางการศึกษามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

สำหรับแนวคิดการเสริมพลังการทำงานในแถบประเทศโลกตะวันออก เริ่มมีการนำแนวคิดมาใช้ในการบริหารองค์กร โดยนำหลักการที่ประเทศในแถบโลกตะวันตกเป็นผู้บัญญัติขึ้นมาปฏิบัติตามและการนำแนวคิดการเสริมพลังมาใช้ในประเทศในแถบโลกตะวันออกในปัจจุบัน พบว่า ได้มีการนำแนวคิดการเสริมพลังไปใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานทางราชการมากขึ้น เช่น หน่วยงานทางการแพทย์และพยาบาล รวมทั้งหน่วยงานทางการศึกษา

2.2.3 เป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ

เป้าหมายของการเสริมพลังการทำงานของโบลิน ฮักเซเวอร์ และแลชเลย์ (Bolin, 1989, p. 82; Haksever et al., 2000, p. 226; Lashley, 1997, p. 132) ได้กำหนดเป้าหมายการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติภารกิจ กล้าริเริ่มสร้างสรรค์งาน และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ขององค์กร
2. ปลุกจิตสำนึก พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติภาระหน้าที่ สร้างความรักความผูกพันในงาน
3. สนับสนุนให้บุคลากรสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

4. สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้บุคลากรมีความสุขและสนุกกับการทำงาน

5. เสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจของบุคลากรในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

6. กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ

7. ให้บุคลากรมีพลังอำนาจ ต้องการที่จะทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

8. กระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังอำนาจที่มีเพิ่มขึ้น สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีมีประโยชน์ และใช้พลังอำนาจเสริมสร้างการรวมพลังต่าง ๆ ในองค์กรให้เกิดพลังสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541, น. 2-4) การพัฒนาความมั่นคงขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพ หมายถึง สินค้าหรือบริการที่มีความเป็นเลิศในทุกด้านที่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐาน ตามความต้องการของลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ปราศจากการชำรุดหรือข้อบกพร่อง และคุณภาพมีความแตกต่างกันไปตามความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ใช้หรือลูกค้า

เมื่อองค์กรต้องการให้เกิดความมั่นคง ควรกำหนดขั้นตอนในการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. การมุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้วยการสร้างวิสัยทัศน์และภารกิจที่ชัดเจน

2. การระบุถึงความต้องการของลูกค้าให้ได้

3. ออกแบบโครงสร้างขององค์กรให้เกื้อหนุนต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่

มุ่งเน้นคุณภาพ

4. การฝึกอบรมให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคในการปรับปรุง

คุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง

6. การสร้างระบบผลตอบแทน (การให้รางวัล) และการยอมรับที่มีประสิทธิผล

7. การสร้างบรรยากาศแห่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งคุณภาพนั้นเกิดจากทุกอย่างที่มีอยู่ในองค์กรหลอมรวมกันหรือบูรณาการกันทั้งผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและการมีส่วนร่วมของทุกคนในหน่วยงาน ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม คุณภาพขององค์กรที่เกิดขึ้นจึงมีความเป็นองค์รวมทั้งองค์การไม่สามารถแยกส่วนได้ ซึ่งคุณภาพของผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็ไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดจากฝ่ายใดเป็นการเฉพาะ

ในบรรดากิจกรรมการพัฒนาองค์กร ที่แตกต่างกันไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แต่ละกิจกรรม จะเชื่อมประสานกันในแง่ของการใช้ตัวแทรกแซงโดยเฉพาะร่วมกันในกระบวนการพัฒนาองค์กรที่ปรึกษาหรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีบทบาทเพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์กร

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545, น. 441) ลักษณะการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาองค์กร จะต้องคำนึงถึงประเด็นเหล่านี้ด้วย คือ

1. การเพิ่มระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนระหว่างกันและกันในกลุ่มสมาชิกองค์กร

2. ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหามีมากขึ้นแทนที่จะไปแก้กบคปัญหาขององค์กรไว้
3. เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารในสี่ทิศทาง คือ จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน ระดับแนวนอนหรือระดับแนวราบรวมตลอดถึงระดับทแยง
4. ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
5. พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะภาวะการเป็นผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจทั่วทั้งองค์กร

6. ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่จะเก็บกดไว้
7. พยายามขจัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ
8. ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กร
9. ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่ผู้บริหารหรือผู้จัดการ
10. ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่าง ๆ มากขึ้น

Bolin (1989, p. 82) การให้การศึกษายเป็นงานที่ต้องใช้คุณธรรม ความรู้ความสามารถ มีอิสระทางความคิดและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจกระทำในสิ่งที่คิดว่าดีที่สุด เพื่อเป็นสะพานเชื่อมโยงความรู้ความคิดให้เข้ากับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน ของชุมชนสังคม ดังนั้นครูผู้ทำหน้าที่ให้การศึกษามีความเชี่ยวชาญในงานของตน ต้องมีส่วนร่วมตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบต้องพัฒนาตนเองเพื่อปฏิบัติการกิจในการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและส่วนตัวของครูเองได้ก้าวสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นครูมืออาชีพ

สมชาย บุญศิริเกสัช (2543, น. 32-33) จากภารกิจในงานการศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากรจึงมีเป้าหมายชัดเจนสรุปไว้ ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติการกิจ กล้าริเริ่มสร้างสรรค์งาน และนวัตกรรมที่มีประโยชน์ทางการศึกษา
2. ปลุกจิตสำนึก พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติภาระหน้าที่สร้างความรักความผูกพันในงาน
3. สนับสนุนให้บุคลากรสามารถควบคุมการทำงานของตนเอง สามารถคิดตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ
4. สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้บุคลากรมีความสุขสนุกกับการทำงาน
5. เสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจบุคลากรในที่งานในองค์กร
6. กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ
7. ทำให้บุคลากรมีพลังอำนาจ ต้องการที่จะทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรต่อการทำงาน
8. กระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังอำนาจที่มีเพิ่มขึ้น สร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี มีประโยชน์และใช้พลังอำนาจเสริมสร้างการรวมพลังต่าง ๆ ในองค์กร ให้เกิดพลังอำนาจสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน

สรุป เป้าหมายการเสริมพลังอำนาจ คือ การทำให้บุคคลากรได้พัฒนาและเพิ่มพูนอำนาจในด้านต่าง ๆ อันก่อให้เกิดการพัฒนาเจตคติ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในวิชาชีพให้มีการแสดงศักยภาพในการทำงานด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง ทำงานด้วยความพึงพอใจ มีอิสระในการสร้างสรรค์งาน กล้าคิดกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานองค์ความรู้ และบริบทของหน่วยงาน เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมพลังเป็นกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลค้นพบและพัฒนาพลังที่จะใช้ในวิถีการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นประโยชน์ต่อตนเอง องค์กร และสังคม (Lefrancois, 2000, p. 20) การเสริมพลังเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับความต้องการของมนุษย์ (Human Needs) ความต้องการในการควบคุมและพัฒนาตนเอง (Self-control and self-development) เป็นกระบวนการที่ต้องมีการตัดสินใจกำหนดตนเอง (Self-determination) และการลงมือปฏิบัติ (Implementation) ของบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย (Gutierrez, Parsons & Cox, 1998, p. 6) ซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมพลังการทำงาน ได้แก่

1. ความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีของมาสโลว์ กล่าวถึง บุคคลมีความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต (Survival Needs) ต้องการปัจจัยทางกายภาพ อาหาร ที่อยู่อาศัย ต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ในชีวิต ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน ต้องการความรักและการยอมรับจากผู้อื่น (Love and Belonging Needs) จากบุคคลในครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน ต้องการฐานะทางสังคมและเกียรติยศ (Esteem or Status Needs) มีสถานภาพ มีความสำคัญในองค์กร ได้ทำงานที่มีคุณค่าต่อส่วนรวม ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (Needs for self-actualization) ต้องการพัฒนาจิตใจ ต้องการค้นพบและพัฒนาศักยภาพความสามารถและปฏิบัติไปสู่เป้าหมายของชีวิต ความต้องการของบุคคลเป็นกลไกสำคัญกระตุ้นการเสริมพลังการทำงาน

2. ทฤษฎีการควบคุมตนเอง (Self-Control Theory)

ทฤษฎีการควบคุมตนเอง กล่าวถึง คุณลักษณะที่ปรากฏอันเนื่องมาจากพลังจากภายในที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดการกระทำที่มีผลต่อการทำงานต่อผลของงานและการใช้เหตุผลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ การกระทำที่แสดงว่าบุคคลสามารถควบคุมตนเอง เช่น สามารถกำหนดวิถีชีวิตและพฤติกรรมของตนเอง ตัดสินใจกระทำการใด ๆ อย่างมีเหตุผลมีจิตสำนึกสามารถแสดงออกซึ่งคุณค่าความสามารถที่มีอยู่ในตน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความอดทนและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งจำเป็นในการทำงาน ทำให้งานบรรลุผลสมบูรณ์ ความสามารถควบคุมตนเองของบุคลากรจึงเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญของการเสริมพลังการทำงาน

3. ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง (Self-Development Theory)

ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง กล่าวถึง การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการค้นพบศักยภาพภายในตนเองของบุคลากรและมุ่งการพัฒนาศักยภาพความสามารถนั้น ๆ เพื่อ

นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง (Self-development Theory) ยอมรับในการพัฒนาศักยภาพ ความรับผิดชอบต่อการกระทำของบุคคล ยอมรับในพลังอำนาจที่แท้จริงของบุคคลที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Gutierrez, Parson & Cox, 1991, p. 148) การพัฒนา คือ การสร้างความเจริญ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการใช้ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการต่าง ๆ ก่อให้เกิดผลเป็นความเจริญ (เฉลียว บุรีภักดิ์, 2542, น. 13) การพัฒนาตนเอง คือ การสร้างตนให้มีความเจริญ ซึ่งความเจริญดังกล่าวพิจารณาได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

- 3.1 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นสิ่งที่ดึงดูดให้เกิดกับตน
- 3.2 การแก้ปัญหา สามารถแก้ปัญหาที่เกิดกับตนและบุคคลอื่น
- 3.3 การรักษาสิ่งที่ดี คือ ยังคงรักษาคุณธรรมความดีของตนไว้ได้

ดังนั้น การพัฒนาตนเอง จึงเป็นการเสริมพลังการทำงานให้กับตนเองและองค์กร

4. ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory) ทฤษฎีการกำหนดตนเองมีความเชื่อพื้นฐานว่า บุคคลมีความต้องการในสิ่ง 3 สิ่ง (Borich & Tombari, 1995, p. 242) ได้แก่

- 4.1 บุคคลต้องการมีความสามารถ (Competence Needs) จึงมีการเรียนรู้ฝึกฝนทักษะที่จะนำไปสู่จุดหมาย
- 4.2 บุคคลต้องการมีสัมพันธ์ไมตรี (Relationship Needs) ที่นำไปสู่ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความเป็นมิตรที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
- 4.3 บุคคลต้องการความเป็นอิสระ (Autonomy Needs) ในการริเริ่มการปฏิบัติสิ่งใหม่ในการควบคุมการกระทำต่าง ๆ ของตนเอง

ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Deci & Ryan, 1985, pp. 32-38) จึงให้ความสำคัญและกล่าวถึงบุคคลว่า มีความสามารถในการคิดตัดสินใจกำหนดแบบแผนการกระทำของตนเอง สามารถเห็นแจ้งเข้าใจสภาพการณ์ที่ตนจะสร้างสรรค์และใช้ทรัพยากร การทำงานที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดขณะเดียวกันก็พร้อมจะรับผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าในลักษณะใด แนวทางปฏิบัติของทฤษฎี เน้นให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงออกซึ่งศักยภาพความสามารถ สามารถสร้างทางเลือก และมีสิทธิเลือกทางปฏิบัติของตนเองด้วยความตระหนักในภาระหน้าที่และสภาวะการณ์แวดล้อม การกำหนดตนเองต้องอาศัยความสามารถของบุคคลในหลาย ๆ ด้าน มาประกอบกัน เช่น สามารถคิดวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมายความต้องการและวางแผนการปฏิบัติ สามารถวิเคราะห์จำแนกทรัพยากรเพื่อการประยุกต์ใช้ การใช้เหตุผลในการเลือกทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ การประเมินการปฏิบัติ สามารถสร้างจังหวะโอกาสสู่เป้าหมายและมั่นคงต่อการก้าวสู่เป้าหมาย การกำหนดตนเองเป็นการเสริมพลังการทำงาน ทำให้บุคคลรู้จักยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนำตนบรรลุถึงเป้าหมายความสำเร็จ

5. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย นอกจากความสามารถในการกำหนดตนเองแล้ว บุคลากรยังต้องสามารถกำหนดเป้าหมายในการกระทำของตนให้ชัดเจน ฮอย และมีสเกล (Hoy & Miskel, 2001, p. 126) กล่าวถึงเป้าหมายของบุคคลไว้ว่า เป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ต้อง

คำนึงถึงก่อนที่จะใช้วิธีการใด ๆ ในการพัฒนาเสริมพลังให้กับครูและบุคลากร หัวใจสำคัญของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย คือ การให้คุณค่าและการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่าของการกระทำของบุคคลที่สัมพันธ์กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การกระทำของบุคคลจึงเป็นไปในวิธีที่จะนำไปสู่เป้าหมาย เป้าหมายจึงเป็นเสมือนสื่อกลาง ประสานความปรารถนา ค่านิยม การตัดสินใจกับลักษณะงาน ข้อมูลป้อนกลับข้อมูลการชี้แนะ เป็นพลังการทำงานของบุคลากรที่จะปรากฏผลเป็นระดับความสำเร็จที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย ลักษณะของเป้าหมายและสถานะที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการปฏิบัติ ได้แก่

5.1 เป้าหมายที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการปฏิบัติได้ดีกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือ

5.2 เป้าหมายที่ยากที่ท้าทายแต่มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุถึง ทำให้บุคลากรมีพลังและตั้งใจปฏิบัติดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย

5.3 เป้าหมายที่ผู้ร่วมงานมีส่วนกำหนด จะส่งผลให้การปฏิบัติบรรลุผลความสำเร็จดีกว่าเป้าหมายที่ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนกำหนด

5.4 การได้รับข้อมูลป้อนกลับในเรื่องการบรรลุเป้าหมายการทำงานที่กำหนดจะมีผลดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

5.5 เป้าหมายที่ดีต้องกำหนดระยะเวลาของการบรรลุผลความสำเร็จและสามารถวัดได้

5.6 การที่ผู้ปฏิบัติเห็นคุณค่าและมีความผูกพัน หุ่มเทอย่างแท้จริงให้กับเป้าหมายที่กำหนด จะเสริมพลังให้การปฏิบัติเป็นไปได้ด้วยดี

5.7 การได้รับการสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติจะช่วยเสริมพลังการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. ทฤษฎี วาย (Y-Theory) ของแมคเกรเกอร์

ทฤษฎี วาย กล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลากรว่ามีความต้องการได้รับโอกาสการทำงานต้องการมีผลงานความสำเร็จ (Garrison & Bly, 1997, p. 113; Haksever et al., 2000, p. 229) และใช้ความพยายาม การควบคุมตนเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจในการทำงาน บุคลากรจะแสวงหาความรับผิดชอบ สามารถจินตนาการ คิดสร้างสรรค์ แก้ปัญหาและพัฒนางานการปฏิบัติของบุคลากรที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เช่น มีส่วนรับผิดชอบในการทำงาน บริหารจัดการการทำงานกันเองภายในทีมงาน รับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ สร้างมาตรฐานการทำงาน ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารให้เกิดประโยชน์ ใส่ใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน มีวินัย มีระบบการแก้ปัญหา ทำองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเน้นการพัฒนาตนเองและการทำงานร่วมกัน (Garrison & Bly, 1997, p. 113)

7. ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory)

อดัมส์ (Adams) ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1965 กล่าวว่า บุคลากรสามารถรับรู้ได้ถึง การปฏิบัติที่ให้ความเท่าเทียมกันหรือไม่ในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้น ๆ และเป็นผลให้บุคคลสนองตอบต่อความเท่าเทียมกันที่ได้รับใน 3 ลักษณะ ได้แก่ (Schultz & Schultz, 1998, p. 246)

7.1 กระทำในสิ่งที่ดี (Benevolent)

7.2 เสียใจหรือสำนึกผิด (Equity Sensitive)

7.3 เรียกร้องสิทธิ (Entitled)

ดังนั้น บุคลากรจึงควรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันได้รับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับผลงานการปฏิบัติ หรือตามสถานภาพของบุคคลที่ทุกฝ่ายยอมรับและได้รับการยอมรับในคุณค่าของความเป็นสมาชิก การให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Robbins & Coulter, 1999, p. 494; Hoy & Miskel, 2001, p. 143, p. 157) การปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมกันในด้านต่าง ๆ ตามที่ควรจะได้รับในการทำงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการเสริมพลังการทำงานของบุคลากร

8. ทฤษฎีการปฏิบัติ (Implementation Theory)

ทฤษฎีการปฏิบัติ กล่าวถึง พลังอำนาจการทำงานจะเกิดได้ต้องอาศัยการปฏิบัติของบุคคลเป็นสำคัญ (Levin, 1993, p. 201) ขณะที่ผู้เกี่ยวข้องต้องสนับสนุนเหตุปัจจัยเสริมพลังดังกล่าว หัวใจสำคัญของการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรในองค์กร คือ ส่งเสริมความสามารถด้านต่าง ๆ ของบุคลากรและประสานให้เกิดการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและทีมงานอย่างเป็นระบบ มีวินัยได้มาตรฐาน ด้วยความรับผิดชอบและทำให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการปฏิบัติงานนั้น กระบวนการบริหารและผู้บริหารต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ให้การพัฒนาและสร้างความเท่าเทียมกันและสนับสนุนการแสดงศักยภาพ พลังความสามารถของบุคลากร แทนการทำหน้าที่อย่างผู้คุมที่คอยควบคุมบังคับให้ทำหรือเป็นผู้ชี้แนะ

9. ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Administration Theory)

ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นทฤษฎีที่สอดคล้องและสนองต่อความต้องการแสดงออกซึ่งพลังของบุคลากรและมุ่งทำให้บุคลากรพัฒนาพลังของตน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการปฏิบัติทางการบริหารที่กระทำอย่างมีเป้าหมายหรือเงื่อนไขที่ชัดเจน ผ่านขั้นตอนการมีส่วนร่วม เช่น ผ่านการพิจารณารับฟังความคิดเห็น การรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก่อนนำไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วมทางการบริหารมีหลายระดับ เช่น การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในฐานะสมาชิกองค์กรคอยสังเกตการณ์ติดตามผลงาน การมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือด้วยการให้คำปรึกษาให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ สนับสนุนปัจจัยและทรัพยากรต่าง ๆ การมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ด้วยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการหรือร่วมปฏิบัติการภารกิจต่าง ๆ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541, น. 2-6) การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อบุคคล คือ การทำให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความมุ่งมั่น ความผูกพันในภารกิจนั้น ๆ ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์และทำงานด้วยความเต็มใจการปฏิบัติในการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมพลังการทำงานของครูและบุคลากร เช่น

9.1 มอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

9.2 มอบความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

9.3 ให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือในเรื่องที่สนใจ เช่น การจัดงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอน

9.4 จัดสรรให้บุคลากรได้ใช้ทรัพยากร เทคโนโลยีและข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน

9.5 ให้โอกาสบุคลากรแสดงความคิดเห็น ความรู้ทักษะประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมและผลสืบเนื่องทุกประเด็นที่กล่าวมาแล้วเป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมพลังการทำงานของครูและบุคลากร

10. ทฤษฎีการเสริมสร้างพลัง (Empowerment Theory)

ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังจากการศึกษาเอกสารผลงานที่เกี่ยวกับการเสริมพลังการทำงานของบุคลากรที่บุคคลและนักการศึกษาในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญของทฤษฎีการเสริมพลังแสดงให้เห็นว่า การเสริมพลังเป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นบุคคล วิธีการทำงาน สภาพการณ์ที่ส่งผลประสานกัน ทำให้พลังอำนาจที่มีอยู่แล้วในบุคคลในระดับหนึ่ง พัฒนาเพิ่มพูนหรือพัฒนาเป็นพลังความสามารถด้านต่าง ๆ ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะแสดงผลปรากฏทางการคิด การกระทำและผลงานที่เป็นคุณประโยชน์กับบุคคลองค์กรและสิ่งแวดล้อม (Kaufmann, 1993, p. 154; Lashley, 1997, p. 138; Gutierrez, Parsons & Cox, 1998, p. 228; Sergiovanni & Starratt, 1998, p. 85; Lefrancois, 2000, p. 20)

11. ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

ทฤษฎีระบบ สาระสำคัญของทฤษฎีระบบที่เกี่ยวกับการทำงาน คือ ความเป็นหน่วยระบบความเป็นหน่วยทำงานภายในตัวเองของสิ่งหรือระบบทำงาน ระบบการทำงานดังกล่าวจะประกอบด้วยส่วนปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยพื้นฐาน (Input) ส่วนกระบวนการ (Process) และส่วนผลผลิต (Output) ภายในขอบเขตหรือบริบทหนึ่ง ๆ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในแต่ละส่วน จะประสานความสัมพันธ์เป็นระบบการทำงาน (เจลิยว บุรีภักดี, 2542, น. 9-10)

สรุป ทฤษฎีที่สัมพันธ์กับการเสริมพลังการทำงานของบุคลากร ได้แก่ ทฤษฎีของมาสโลว์ ทฤษฎีการควบคุมตนเอง ทฤษฎีการพัฒนาตนเอง ทฤษฎีการกำหนดตนเอง ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์ ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน ทฤษฎีการปฏิบัติ ทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทฤษฎีการเสริมสร้างพลัง และทฤษฎีระบบ

2.2.5 กระบวนการเสริมพลังอำนาจ

กระบวนการเสริมพลังการทำงานของครูตามแนวทางของ ปราวัต (Prawat, 1991, pp. 748-749) ได้แก่ การให้ครูมีอิสระในการควบคุมการทำงานของตนเอง มีสิทธิมีเสียงที่จะแสดงความคิดเห็นมีทางเลือกสำหรับเลือกปฏิบัติภาระงาน มีโอกาสแสดงความเชี่ยวชาญการทำงาน มีการประเมินการทำงานของตนเอง และมีทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน ในขณะที่ โจนส์และโคลเวอร์ (Goens & Clover, 1991, pp. 234-235) มีความเห็นในทำนองเดียวกันว่า ควรให้ครูมีอิสระที่จะเลือกปฏิบัติภาระหน้าที่ในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้รับการศึกษา ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ให้ครูได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการทำงานตามความรู้ ทักษะความสามารถ ให้ครูสามารถยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถปรับตัวสำหรับปฏิบัติหน้าที่ การเสริมพลังด้วยการให้สามารถยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเป็นการให้สิทธิแก่บุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง เหมาะสมใน

สภาวะนั้น ๆ การปฏิบัติด้วยความยืดหยุ่นดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยข้อมูลที่ถูกต้องรอบด้าน ในกรณีที่ การปฏิบัติหน้าที่ผิดพลาดต้องได้รับการให้อภัย ให้ปรับปรุงแก้ไข (Clutterbuck & Kernaghan, 1994, p. 163) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน จะมีความสมบูรณ์ต้องมีความพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบ ทั้งนี้เพราะการดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของครูไม่สามารถทำได้ตลอดเวลา ครูจึงควรแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบ พร้อมให้มีการตรวจสอบผลการตัดสินใจของการกระทำในสิ่งที่คิดว่าดีที่สุดตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากสถานศึกษาและสังคม (Sergiovanni, 1991, p. 137)

วิทเกอร์ และโมเตส (Whitaker & Monte, 1994, p. 55) เสนอวิธีเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูโดยการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานภายในสถานศึกษา ให้ครูมีโอกาสแสดงผลงานและภาวะผู้นำให้มีส่วนในการตัดสินใจ มีอำนาจควบคุมงานของตนเอง มีอิสระในการทำงานและทำงานร่วมกันเป็นทีม

กระบวนการเสริมพลังการทำงานของครูตามแนวทางของ เบลส และเบลส (Blasé & Blase, 1994, p. 1) ประกอบด้วย

1. การให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจบริหารงานสถานศึกษา
2. การให้ความเชื่อถือในความรู้ ความสามารถ ความเป็นมืออาชีพของครู
3. การจัดโครงสร้างองค์การให้เอื้อต่อการทำงานของครู
4. การสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานของครูให้เพียงพอ
5. การสร้างบุคลิกภาพที่เอื้อประโยชน์ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู
6. การสร้างกำลังใจให้ครูใช้ความเพียรฟันฝ่าอุปสรรคการทำงาน
7. การยอมรับในคุณค่าผลการทำงานของครู
8. การฝึกอบรมให้ครูมีทักษะความสามารถในการแก้ปัญหา
9. การส่งเสริมภาวะผู้นำของครู
10. การสนับสนุนให้ครูมีอิสระและใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

กระบวนการเสริมพลังการทำงานของครูตามแนวทางของ อวาลอส (Avalos, 1997, pp, 77-81) ประกอบด้วย

1. สร้างความตระหนักสำนึกในหน้าที่ครู ที่มีความสำคัญต่อการสร้างกำลังคนของชาติ
2. กำหนดอำนาจหน้าที่ที่มีผลเสริมสร้างคุณภาพการสอน การทำงานของครู ให้ครูได้ทำหน้าที่ที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ที่จะสร้างงานที่มีคุณภาพ
3. ใช้การฝึกอบรมเสริมพลังการทำงานของครูในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน
4. สร้างความร่วมมือระหว่างเพื่อนครู และระหว่างครูกับผู้บริหารในการแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงาน
5. สร้างสภาพและบรรยากาศของที่ทำงานให้เป็นสัดส่วนให้ครูเกิดความรู้สึกที่ดี มีความสะดวก ปลอดภัยในการทำงาน

กระบวนการเสริมพลังการทำงานของครู ตามแนวทางของ เดย์ (Day, 1999, p. 85) ประกอบด้วย

1. การสร้างความไว้วางใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ประสบการณ์และสร้างความเสมอภาคในการทำงานของครู

2. การปรับปรุงโครงสร้างการทำงานให้ครูมีส่วนร่วมตัดสินใจในการบริหารงาน
3. การให้ครูแสดงศักยภาพ ความสามารถทั้งในทางความคิดและการกระทำ
4. การให้ครูมีอิสระในการควบคุมการทำงานของตนเอง
5. การให้ครูสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

6. การยอมรับ ยกย่องชมเชย ให้รางวัลในผลงานความสำเร็จ

7. การให้ออกาสพัฒนาการทำงานร่วมกัน ใช้เวลา วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูล คำแนะนำในการแก้ปัญหาและพัฒนางานของครู

กระบวนการเสริมพลังการทำงานของครูตามแนวทางของ แคนโพล (Kanpol, 1999, p. 52) ประกอบด้วย

1. การให้ครูมีอำนาจหน้าที่ มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. การให้ครูมีอิสระ ควบคุมงานในหน้าที่ของตนเองในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
3. การให้ความรู้เกี่ยวกับ เพศ เชื้อชาติ ชนชั้น วัฒนธรรม เพื่อให้ครูปรับปรุง

หลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับผู้เรียน

4. การให้ครูมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น สะท้อนภาพความเป็นจริงในการทำงาน
5. การให้ครูประเมินผลงานของตนเอง

ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีการเสริมพลังการทำงานของนักวิชาการหลายท่านที่สอดคล้องกันเพื่อกำหนดการเสริมพลังอำนาจ ดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 การสังเคราะห์ความสอดคล้องเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ

การเสริมพลังอำนาจ	นักวิชาการ/ที่มา														
	Bolin (1989)	Goens (1991)	Clover (1991)	Prawat (1991)	Morris (1993)	Nunrery (1993)	Whitaker (1994)	Moses (1994)	Blase (1994)	Avalos (1997)	Short (1998)	Rinehart (1998)	Brown (1998)	Day (1999)	Kanpol (1999)
1. การกำหนดเป้าหมายร่วม															
- การส่งเสริมการมีส่วนร่วม	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ในการทำงานร่วมกัน															
- การให้ความอิสระ	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
- การมีส่วนร่วมตัดสินใจ	✓						✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
- การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	✓				✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

การเสริมพลังอำนาจ	นักวิชาการ/ที่มา														
	Bolin (1989)	Goens (1991)	Clover (1991)	Prawat (1991)	Morris (1993)	Nunrery (1993)	Whitaker (1994)	Moses (1994)	Blase (1994)	Avalos (1997)	Short (1998)	Rinehart (1998)	Brown (1998)	Day (1999)	Kanpol (1999)
2. สนับสนุนทรัพยากร															
- การส่งเสริมความก้าวหน้า	✓	✓	✓	✓					✓		✓	✓		✓	✓
- การพัฒนาความรู้ทักษะ	✓				✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓
- การมอบหมายอำนาจหน้าที่		✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ความรับผิดชอบ															
- การส่งเสริมภาวะผู้นำ	✓								✓	✓				✓	✓
- การฝึกอบรม							✓	✓	✓	✓				✓	✓
- การสนับสนุนทรัพยากร	✓			✓				✓			✓	✓		✓	✓
3. การสร้างขวัญกำลังใจ															
- การสร้างบรรยากาศ	✓	✓	✓						✓	✓				✓	✓
- การสร้างขวัญกำลังใจ	✓								✓		✓	✓		✓	✓
4. การติดตามการทำงาน															
- การปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน	✓	✓	✓						✓	✓				✓	
- การประเมินผล		✓	✓	✓											✓
- การสร้างและพัฒนาเครือข่าย															✓

สรุปได้ว่า จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด การเสริมพลังอำนาจซึ่งนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้สอดคล้องกันได้มากำหนดเป็นกระบวนการเสริมพลังอำนาจ ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกัน ในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นไปได้ ซึ่งเป้าหมายมีความสำคัญที่หลากหลายและแตกต่างกัน แต่จะให้ความสำคัญในภาพรวมที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของตนเองที่มีต่อการทำงานและร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว

2. สนับสนุนทรัพยากร หมายถึง การเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานโดยการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การส่งเสริมภาวะผู้นำ การฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ทักษะ ตลอดจนทรัพยากรต่อการทำงานให้เพียงพอ

3. การสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึง การสร้างบรรยากาศทำให้เกิดความกระตือรือร้นและมีชีวิตชีวาในการทำงาน

4. การติดตามการทำงาน หมายถึง สร้างความมั่นใจว่างานจะต้องสำเร็จตามเป้าหมาย การประเมินผล การปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน การสร้างและพัฒนาเครือข่าย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

2.3.1 การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สำหรับกระบวนการบริหารโรงเรียนนั้นผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยให้ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยใช้กระบวนการบริหารและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ดังนี้

Fayol (1916) ได้ให้แนวคิดของการบริหารงานตามหน้าที่ โดยใช้กระบวนการ POCCC ประกอบด้วย

- P – Planning (การวางแผน)
- O – Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา)
- C – Commanding (การบังคับบัญชา/การสั่งการให้ปฏิบัติ)
- C – Coordinating (การประสานงาน)
- C – Controlling (การควบคุมให้เป็นไปตามแผน)

Gulick & Urwick (1937) ได้เสนอกระบวนการบริหารโดยใช้ POSDCORB Model ประกอบด้วย

- P – Planning (การวางแผน)
- O – Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา)
- S – Staffing (การบริหารงานบุคคล)
- D – Directing (การกำกับติดตาม/การอำนวยความสะดวก)
- Co – Coordinating (การประสานงาน)
- R – Reporting (การรายงาน)
- B – Budgeting (การจัดกระทำงบประมาณ)

Sears (1950) การนำเสนอกระบวนการบริหารโดยใช้ PODCC ประกอบด้วย

- P – Planning (การวางแผน)
- O – Organizing (การจัดองค์การ/การแบ่งงาน/การจัดสายบังคับบัญชา)
- D – Directing (การกำกับติดตาม/การอำนวยความสะดวก)
- C – Coordinating (การประสานงาน)
- C – Controlling (การควบคุมให้เป็นไปตามแผน)

Deming (1993) นำเสนอวงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย

- P – Plan (การวางแผน)
- D – Do (ปฏิบัติตามแผน)
- C – Check (ตรวจสอบ/ประเมินผลการปฏิบัติงาน)
- A – Action (ปรับปรุง)

ศักดา สกนธวัฒน์ (2555) ได้สังเคราะห์แนวคิดการบริหารของนักการศึกษา พบว่า กระบวนการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การนำไปปฏิบัติ (Implement) และการประเมินผล (Evaluation)

2.3.2 การบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อระบบการจัดการศึกษาในสถานศึกษานั้น ๆ มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของสถานศึกษาตามนโยบาย ตามแผนงานหรือการบรรลุผลตามเป้าหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554, น. 655) กำหนดความหมายของคำว่า “บริหาร” หมายถึง ออกคำสั่ง เช่น บริหารร่างกาย หมายถึง ปกครอง เช่น บริหารส่วนท้องถิ่น หมายถึง ดำเนินการจัดการ เช่น บริหารธุรกิจ รวมถึงการกล่าวแก้ ดังนั้น การบริหารจึงหมายถึง การดำเนินการตามแผน หรือเป้าหมายที่กำหนด รวมไปถึงการควบคุม เพื่อให้บุคคลหรือองค์กรนั้นมีความมั่นคง

สมุทร ชำนาญ (2556, น. 28-29) ได้กล่าวถึงความหมายของ “การบริหาร” เกี่ยวกับการจัดสรร การแบ่งงานหรือภารกิจขององค์กรให้แก่บุคคลในองค์กรได้ร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ประสบผลสำเร็จตามที่องค์กรกำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นกระบวนการทางสังคมที่สามารถพิจารณาได้ 3 ทาง คือ

1. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา

2. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย

3. ทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่บุคคลต้องการร่วมทำปฏิกริยาซึ่งกันและกัน สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของการบริหาร ได้ดังนี้

3.1 การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

3.2 อาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ

3.3 ใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน

3.4 มีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม

3.5 เป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล 2 คน ขึ้นไป

2.3.3 การบริหารสถานศึกษา

แนวคิดในด้านการบริหารสถานศึกษา ใช้แนวคิดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 3) และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 มีรายละเอียด ดังนี้

การบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพนั้น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 3) ในมาตรา 44 ได้บัญญัติให้ให้ปลัดกระทรวงเลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การ

บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ในกรณีที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ ปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและเลขาธิการ คณะกรรมการการอาชีวศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวมอบอำนาจให้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้อำนวยการสถานศึกษา แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ให้คำนึงถึง ความเป็นอิสระและการบริหารงานที่คล่องตัวในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ภายใต้หลักการบริหารงานการศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 3), 2562)

ในการนี้ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและ จัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ในด้าน วิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษา ในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่ กรณี ในเรื่อง ดังต่อไปนี้

1. ด้านวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการ พัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและ ดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนาและ ส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือ ในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุวชน องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การจัดทำระเบียบ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ใน สถานศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. ด้านงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อ เสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การขอโอนและการขอ เปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงาน การใช้งบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ การระดม ทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุน เพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การวางแผนพัสดุ การกำหนดรูปแบบ รายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี การพัฒนา ระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดการกระทำและจัดหาพัสดุ การจัดหาพัสดุ การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินการคลัง การรับเงิน

การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน การนำเงินส่งคลัง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายการทางการเงินและงบการเงิน การจัดทำหรือการจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหา และบรรจุแต่งตั้ง การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การสั่งพักราชการ และการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษการอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ได้กำหนดให้การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยกรนั้น

4. ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศการประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา งานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบ การควบคุมภายในหน่วยงาน แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2562 โดยได้กำหนดหลักการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไว้ ดังนี้ 1. ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ 2. ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรี หรือที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ 3. ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา 4. ความเป็นอิสระและความคล่องตัวของการบริหารและการจัดการศึกษา 5. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ 6. มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา 7. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา 8. ให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550)

จึงกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ดำเนินการภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) .ศ.2545 และ

กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 ซึ่งได้กำหนดอำนาจหน้าที่ รวมทั้งมีการกำหนดแนวทางและรายละเอียดของการปฏิบัติ ทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไว้อย่างชัดเจน

2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต การแข่งขันทางธุรกิจทวีความรุนแรงมากขึ้น ผู้บริโภคจะมีสิทธิเลือกสินค้าจากผู้ขายที่ให้สินค้าที่มีคุณค่า หรือคุณภาพมากที่สุดการจัดการด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้นจึงเป็นความจำเป็นของธุรกิจ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management หรือTQM นับเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมสูงมาก W. Edwards Deming และ Joseph M. Juran เจ้าของความคิดเรื่อง TQM อธิบายว่า TQM คือ ปรัชญาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ วิทูร์ย์ สิมะโชคติ (2542) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพระดับสูงสุดคือ การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องจึงเป็นปรัชญาสำคัญของ TQM ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องด้วยความร่วมมือของพนักงานทุก ๆ หน่วยงานผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกด้าน และองค์การต้องมีมุมมองเป็นระบบ พนักงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำงาน ในระบบซึ่งหลักการสำคัญของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและ 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์การ และเนตรพัฒนา ยาวีราช (2553) กล่าวว่า จากการศึกษาของ Thomas Peters and Robert Waterman เรื่องความเป็นเลิศธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา สรุปว่า ความเป็นเลิศทางการบริหารประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) การมุ่งที่การกระทำ 2) การศึกษาความต้องการของลูกค้า 3) การส่งเสริมให้มีอิสระในการทำงาน 4) การบรรลุความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิตโดยให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคลในองค์การ มีรูปแบบการจูงใจ และการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน 5) คำมั่นถึงปรัชญาขององค์การ คุณค่าของผู้นำองค์การ ค่านิยมขององค์การ 6) เน้นความเข้าใจและมีความรู้ในธุรกิจนั้น เป็นอย่างดี 7) มีโครงสร้างองค์กรที่ง่ายและคล่องตัว 8) มีการรวมอำนาจ และกระจายอำนาจในขณะเดียวกันได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้น แนวความคิดการบริหารที่มุ่งความเป็นเลิศมีพื้นฐานมาจากแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานซึ่งสอดคล้องกับปรัชญา TQM

1. ความหมายของระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศหากพิจารณาความหมายของคำว่า “ระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ” อาจแยกได้เป็น 2 คำ คือ “ระบบการบริหาร” และ “ความเป็นเลิศ” ซึ่งคำว่า “ระบบบริหาร” ผู้วิจัยได้อธิบายความหมายไว้ในตอนต้นแล้ว ต่อไปนี้จะอธิบายความหมายของความเป็นเลิศความเป็นเลิศมีความหมายหลายด้าน ส่วนมากนักวิชาการจะให้นิยามไว้ในกรอบโมทัศน์ที่เป็นสากล เช่น Webster (1994) นิยามว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุดสมบูรณ์ที่สุด หรือ การกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป สอดคล้องกับสำนักมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ (2007) นิยามว่า ความเป็นเลิศหมายถึง

ยอดเยี่ยม เด่นอยู่ระดับหนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูงความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ นอกจากนี้ Baumgart (1988) ให้นิยาม “คุณภาพ” ว่า หมายถึง แบบของความเป็นเลิศ หรือสิ่งที่เหนือกว่า หรือดีกว่า ปกติธรรมดา ซึ่งสอดคล้องกับ Conrad & Blackburn (1985) อุไรพรธณ เจนวณิชยานนท์ (2536) กล่าวว่า ความเป็นเลิศ และคุณภาพนั้นมีความหมายคล้ายกัน ใช้แทนกันได้โดยทั้งสองคำ ต่างคำนึงถึงมิติของรูปแบบโดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลสำเร็จแต่คำนึงถึงคุณลักษณะ ซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วยทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศต่างก็หมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้น คำว่า “มาตรฐาน” “คุณภาพ” และ “ความเป็นเลิศ” มีความเกี่ยวข้องกันอยู่แต่ก็มีความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนดหรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีส่วนคำว่า “คุณภาพ” เป็นการยกระดับจากมาตรฐาน ซึ่งนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจ และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย สำหรับ “ความเป็นเลิศ” มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญ และมีความเหนือกว่า คุณภาพเพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่าเป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยมซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้

ดังนั้น ความเป็นเลิศ หมายถึง คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือการบริการที่มีคุณภาพยอดเยี่ยม โดดเด่นเป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานยอดเยี่ยมสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ ดังนั้น จากการศึกษาทบทวนเรื่องคุณภาพและความเป็นเลิศที่ กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งทำหน้าที่อย่างเป็นระบบ สัมพันธ์กันโดยใช้ องค์ประกอบทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การนำการจัดการด้านบุคคล และการควบคุมเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่มีคุณภาพสูงสุด

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

กุลวดี มุทุมม (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังในการทำงานและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ โดยกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ 286 คน ผลการศึกษาพบว่า การเสริมพลังในการทำงานของพยาบาลประจำการสะท้อนจากพลังแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยการเข้าถึงโครงสร้างที่มีการเสริมพลังของพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลในระดับปานกลางเช่นกัน

พนิดา รัตนไพโรจน์ (2542, น. 73-116) ได้ศึกษาผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล พบว่า การรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาลกลุ่มที่ได้รับโปรแกรมเสริมพลังอำนาจ ภายหลังจากทดลองสูงขึ้นกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 การรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล กลุ่มที่ได้รับโปรแกรมเสริมพลังอำนาจภายหลังจากทดลองมีการรับรู้ผลที่

ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานที่สูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ปฏิบัติงานตามปกติ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ศิริรัตน์ จุลชร (2542) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ระดับผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของการปฏิบัติของข้าราชการสายสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ทมาภรณ์ บุรณะสมภพ (2547) ได้ศึกษาผลการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างพลังอำนาจและการปรับเปลี่ยนความคิดต่อภาวะซึมเศร้าของภรรยาที่ถูกล่วงละเมิด ผลการวิจัยพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะซึมเศร้าของภรรยาที่ถูกล่วงละเมิดระหว่างก่อนได้รับโปรแกรมและหลังได้รับโปรแกรม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลทิพย์ ปานแดง (2547) ได้ศึกษาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ป่วยและผู้ดูแลต่อพฤติกรรมการใช้ยาตามเกณฑ์การรักษาในผู้ป่วยจิตเภท ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมใช้ยา ตามเกณฑ์การรักษาในผู้ป่วยจิตเภท หลังผู้ป่วยและผู้ดูแลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าก่อนได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ประศาสน์ ปรีชม (2548) ได้ทำการศึกษาการเสริมสร้างอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 วัตถุประสงค์เพื่อทราบการเสริมสร้างอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการเสริมสร้างอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาและปัญหาอุปสรรคในการเสริมสร้างอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาเครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มโดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 จำนวน 21 คน ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของการเสริมสร้างอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้ให้ความชัดเจนในการความรับผิดชอบ มอบหมายอำนาจโดยใช้คำสั่ง กำหนดมาตรฐานการทำงาน โดยทำเอกสารจัดระบบการบริหารโรงเรียนหรือศึกษาจากคู่มือโครงการ การฝึกอบรมและการพัฒนา ควรส่งครูเข้าอบรมประชุมสัมมนาเพื่อเพิ่มองค์ความรู้ การให้ข้อมูลย้อนกลับควรมีการแจ้งในที่ประชุม ควรมีการให้การยอมรับ การให้ความไว้วางใจและให้เกียรติในการทำงานและอุปสรรคในการเสริมสร้างอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาให้ข้อมูลไม่ชัดเจน มอบหมายงานไม่มอบหมายอำนาจ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับในทางลบนำไปสู่ความขัดแย้ง ไม่ยอมรับและไว้วางใจในการทำงาน

สถาพร บุตรไสย์ (2549) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจของครูโดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการครูจังหวัดระยอง 28 โรงเรียน จำนวน 430 คน ตัวแปร ที่ใช้ในการวิจัยเป็นตัวแปรที่สังเกตได้ 11 ตัวแปรประกอบด้วยตัวแปรกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูตามรูปแบบการเสริมพลังอำนาจในองค์การของ Scott และ Jaffa มี 5 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างทีมงาน การสร้างความ

ร่วมมือ และ การสร้างบรรยากาศ ตัวแปรพลังอำนาจครูตามแนวคิดของ Short และ Rinehart มี 6 ตัวแปร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในอาชีพ สถานภาพความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นอิสระและผลกระทบ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้รับอิทธิพลโดยตรง รองลงมาคือ การสร้างภาวะผู้นำและ การสร้างบรรยากาศ และการสร้างความร่วมมือ

สุदारัตน์ วัฒนพฤษา (2552) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในปีการศึกษา 2550 โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน จำนวน 768 คน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนมีการรับรู้เกี่ยวกับพลังอำนาจและการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณาตามข้อมูลพื้นฐานในด้านเพศ อายุและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวมีผลทำให้ผู้บริหารและครูมีพลังอำนาจที่แตกต่างกัน ส่วนด้านวุฒิการศึกษาและตำแหน่งไม่ส่งผลต่อพลังอำนาจของครูและผู้บริหาร เมื่อแยกตามปัจจัยโรงเรียนพบว่า ที่ตั้งของโรงเรียนมีผลทำให้เกิดความแตกต่างของพลังอำนาจครู ส่วนขนาดของโรงเรียนไม่ส่งผลให้พลังอำนาจของครูแตกต่างกัน

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2552) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไป สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นายกององค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล นักวิชาการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง จำนวน 350 คน ในสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 18 โรงเรียน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบที (t-test) และศึกษาโรงเรียนกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษา จำนวน 1 โรงเรียน วิเคราะห์ SWOT กำหนดกลยุทธ์ และตรวจสอบกลยุทธ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารสถานศึกษาหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไป สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างจากก่อนการถ่ายโอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่ การมีแผนพัฒนาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนพัฒนาของ อบต. การมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา ความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของสถานศึกษา ชุมชนและอบต. 3) กลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดการบริหารส่วนตำบล ได้แก่ “กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน”

พัชรี บุญนาคแย้ม (2552) ได้ทำการศึกษาแนวทางพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 และหาแนวทางพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปีการศึกษา 2549 จำนวน 302 คน ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 อยู่โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน และในแต่ละด้านมีแนวทางการพัฒนาพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ดังนี้ 1. ด้านการได้รับอำนาจควรให้ครูมีส่วนร่วมในทุก ๆ ขั้นตอนของแต่ละกิจกรรม 2. ด้านการได้รับโอกาส ผู้บริหารควรบริหารงานแบบมีส่วนร่วมโดยให้มีการประชุมคณะครูเพื่อร่วมรับฟังความคิดเห็น ร่วมแก้ไขปัญหา 3. ด้านการได้รับอิสระ ผู้บริหารคอยแนะนำให้คำปรึกษา ดูแล ติดตามงานของครูอย่างเป็นกันเอง 4. ด้านการได้รับความไว้วางใจ ผู้บริหารควร แสดงความไว้วางใจแก่บุคคลากรผู้ที่ได้รับมอบหมายงาน 5. ด้านการได้รับความเคารพ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของโรงเรียนในทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนจนถึงการประเมินผลงาน

อ้อมอารี สุวรรณศรี (2553) ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน วัดฤประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาระดับพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน วิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหาและสภาพแวดล้อมในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน กำหนดกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชนและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชนวิธีการวิจัยเป็นแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาจำนวน 372 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 372 คน และครู 1129 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และสนทนากลุ่มผลการวิจัยพบว่าระดับพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับสูงและผู้บริหารมีการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยการขจัดเงื่อนไขที่ทำให้พลังอำนาจของครูต่ำโดยใช้กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จในวิชาชีพครู กลยุทธ์การสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมให้ครูได้รับสมรรถนะการทำงาน

ดวงพร ว่องสุนทร (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานีเขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานีเขต 1 จำนวน 310 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

ณัฐกร รักษัธรรม และคนอื่น ๆ (2558) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการเสริมพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้น ศึกษาอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการเสริมพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้ กลุ่มตัวอย่าง 359 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ผลงานวิจัยพบว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และการเสริมพลังอำนาจ

ทำงานของครูได้รับอิทธิพลทางตรงจากการสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างบรรยากาศ ในการองค์กร

ประภาพร จันทรัมย์ (2559) ศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนประถมศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนประถมศึกษา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนประถมศึกษา พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนประถมศึกษาโดยใช้แบบสอบถามผลการวิจัยพบว่ากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย การบริหารโรงเรียน 4 ด้าน การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางคุณธรรมจริยธรรม 3 ด้าน ความเข้มแข็งทางคุณธรรมจริยธรรม 7 ด้านและกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนประถมศึกษา มี 4 กลยุทธ์หลัก เร่งสร้างต้นแบบ เชื่อมโยงภาคีเครือข่าย พัฒนาหลักสูตรและจัดการเรียนรู้ บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้ากับการบริหารงบประมาณ

พรพิมล แผ่นผา (2559) การศึกษาแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจอาหารสุนัขสำเร็จรูปในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจอาหารสุนัขสำเร็จรูปในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผลการวิจัยพบว่า ความรุนแรงในการแข่งขันธุรกิจจำหน่ายอาหารสุนัขสำเร็จรูปได้รับผลกระทบจากห้างสรรพสินค้า ร้านค้าส่งขนาดใหญ่โดยใช้กลยุทธ์ด้านราคาขายในการสู้กับคู่แข่งภัยคุกคามที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่ทำให้เกิดปัญหาด้านราคาขายกลยุทธ์ที่ใช้ คือ การจัดโปรโมชั่น

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2559) กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในการทำวิจัยในชั้นเรียนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในการทำวิจัยในชั้นเรียนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่างเป็นการวิจัยและพัฒนาโดยใช้แบบสอบถามผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในการทำวิจัยในชั้นเรียนสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ 1. การสร้างความตระหนักในการทำวิจัยในชั้นเรียน 2. พัฒนาสมรรถนะครูในการทำวิจัยในชั้นเรียน 3. พัฒนาระบบการจัดการงานวิจัยในชั้นเรียน 4. ใช้การจัดการความรู้เป็นฐานในการขับเคลื่อนงานวิจัยในชั้นเรียน 5. พัฒนาเครือข่ายการวิจัยในชั้นเรียนกับหน่วยงานภายนอกผลการนำกลยุทธ์ไปใช้พบว่าพฤติกรรมของครูก่อนและหลังใช้กลยุทธ์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เพียรพา เลี่ยมสุวรรณ (2560) ศึกษากลยุทธ์การประกอบการและความสามารถในการแข่งขันของ บริษัท อาร์แอนด์ดี พรินซ์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกลยุทธ์การประกอบการในการเพิ่มยอดขายและเพื่อประเมินความสำเร็จของบริษัทโดยผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ด้านองค์กร คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ การตอบสนองต่อลูกค้า จากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้ว พบว่า ด้านยอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.57 ด้านการเงินบริษัทจะต้องมีเงินทุนหมุนเวียนสำรองเป็น 3 เท่า ของรายได้ต่อเดือน ด้านลูกค้ามีลูกค้าใหม่

เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.28 ด้าน การเรียนรู้พัฒนา พนักงานมีความรอบรู้งานในแผนกละหน้าที่รับผิดชอบในระดับมากที่สุด รองลงมาคือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและความร่วมมือในการทำงานต่างๆของบริษัทกำหนด

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

กิบสัน (Gibson, 1993, p. 54) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการเสริมพลังในตนเองของมารดาที่มีบุตรป่วยด้วยโรคเรื้อรัง โดยกลุ่มตัวอย่างคือมารดาที่มีบุตรป่วยด้วยโรคเรื้อรัง จำนวน 20 คน ผลการศึกษา พบว่า เมื่อบุคคลมีการเสริมพลังในตนเองแล้วจะให้ผลลัพธ์แก่ตนเองในลักษณะการรับรู้ว่าคุณมีความสามารถที่จะควบคุมสถานการณ์ได้ มีความพึงพอใจในความสามารถของตนเอง มีการพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตของตน พลังการทำงานของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต้องอาศัยกระบวนการของการมีส่วนร่วมเป็นหลักปฏิบัติสำคัญ การที่ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันรับผิดชอบในการควบคุมการทำงานและการปฏิบัติงานร่วมกัน จากการศึกษาพบว่าเป็นวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Keller & Dansereau, 1995, p. 127)

ลาสซิงเจอร์ และฮาเวนส์ (Laschinger & Havens, 1996, pp. 27-35) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังในงานและการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง จำนวน 127 คน ผลการศึกษาพบว่า การได้รับการเสริมพลังในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงต่อการปฏิบัติงานของพยาบาล

เดย์ (Day, 1999, p. 86) จากการศึกษาพบข้อมูลที่แสดงว่า การกระทำของผู้บริหารที่ช่วยเสริมพลังการทำงานของบุคลากร ได้แก่ เชื่อมั่นในพลังอำนาจของบุคลากรและให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้พลังอำนาจนั้น สร้างศรัทธาในกันและกันให้การปกป้องช่วยเหลือ สร้างความรักในศักดิ์ศรีและการเสียสละ สร้างความสมานฉันท์ร่วมกันทำงาน สร้างผลงานที่มีคุณค่า ให้โอกาสกับความมั่นใจของบุคลากรที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ให้บุคลากรทำในสิ่งที่จริงใจได้ไม่จำเป็นต้องดีที่สุดในส่งเสริมภาวะผู้นำให้โอกาสแสดงออกในความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์การทำงาน ให้โอกาสการตรวจสอบประเมินการทำงานด้วยตนเอง สร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ให้ความเป็นอิสระและมีกระบวนการควบคุมตนเอง

ฮัฟฟินส์ (Huffines, 1984) ได้ทำการศึกษาแบบแทกซ์โซโมนิกซ์ เพื่อการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถนำสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยผู้บริหารต้องศึกษาสภาพแวดล้อมโดยต้องคำนึงถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติตลอดจนปฏิสัมพันธ์กับสังคม

ฮัทชินส์ (Hutchins, 2003, p. 15-18) ได้ทำการศึกษาการเปิดเผยลักษณะผู้นำโดยค่าความเป็นผู้นำ เพื่อแจกแจงพฤติกรรมการเป็นผู้นำของครูใหญ่ในรัฐเซาท์แคโรไลนาโดยการใช้เครื่องมือวัดทั้งในด้านปัจจัยการเป็นผู้นำและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนความสามารถด้านอื่น ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษาพบว่า ครูใหญ่

เป็นผู้อาวุโสกว่ามีประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษามากกว่ามีความเป็นไปได้ในการแสดงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำต่อลูกน้องในหน่วยงานได้สม่ำเสมอและดีกว่า

Boca (2012) เพื่อการปรับปรุงการจัดการคุณภาพการผลิตโดยการวิเคราะห์ SWOT การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อชี้วัดคุณภาพในการให้บริการการจัดการผลิตในกรณีการศึกษาองค์การขนาดเล็กและทิศทางในการปรับปรุงการบริหารคุณภาพ โดยใช้จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและภัยคุกคาม โดยการตรวจสอบปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและคู่แข่งรวมทั้งปัจจัยทางเทคโนโลยี ความท้าทายทางเศรษฐกิจและปัจจัยทางการเมือง ปัญหาท้องถิ่น ปัญหาของรัฐบาล ความต้องการพนักงานที่หลากหลายวิเคราะห์โดยใช้แบบสอบถามโดยแบบสอบถามได้จากการวิเคราะห์ SWOT ผลการวิจัยพบว่า ด้านสุขภาพแวดล้อมและแง่มุมของผู้บริโภคเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานด้านองค์การการจัดการมีการกำหนดความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน หลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจของลูกค้าโดยการดำเนินกิจกรรมป้องกัน

Bell (2015) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน: การสรรหาครู ค่าตอบแทน การพัฒนาครูและระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครูมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย หากการลงทุนในด้านการศึกษาไม่เพิ่มสูงขึ้นแล้วโรงเรียนคงประสบปัญหาหรือความยากลำบากในการแข่งขันเพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถมาทำงานในโรงเรียน การศึกษาวิจัยนี้นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับการสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครูและระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน การเก็บรวบรวมข้อมูลทำโดยใช้แบบสอบถามครูจำนวน 652 คน จาก 21 โรงเรียนในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัย พบว่า 1) ในอีก 10 ปี ข้างหน้าจะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะครูคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบการบริหาร ค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการนำค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้ในปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียนควรบริหารค่าตอบแทนให้บรรลุพันธกิจ 4) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณาระบบเงินเดือน คือ แนวทางที่ตายตัวยึดประสบการณ์การทำงานเป็นหลักและแนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงาน

Reid (2015) ได้ศึกษาวิจัยเองความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดโดยผู้วิจัยเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้ กลุ่มตัวอย่างคือมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนของรัฐโคโลราโด เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) และใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยทั้งหมด 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนสร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. วิธีการศึกษา ได้แก่ สอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหากลยุทธ์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3. แหล่งข้อมูล/ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2562 จาก 42 เขต จำนวน 2,359 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561

ลำดับ	สพม./จังหวัด	โรงเรียน	ผู้บริหาร
1	สพม. เขต 1 กทม.	67	67
2	สพม. เขต 2 กทม.	52	52
3	สพม. เขต 3 นนทบุรี - พระนครศรีอยุธยา	47	47
4	สพม. เขต 4 ปทุมธานี - สระบุรี	43	43
5	สพม. เขต 5 อ่างทอง - ลพบุรี - สิงห์บุรี - ชัยนาท	64	64
6	สพม. เขต 6 สมุทรปราการ - ฉะเชิงเทรา	54	54
7	สพม. เขต 7 ปราจีน - นครนายก - สระแก้ว	44	44
8	สพม. เขต 8 ราชบุรี - กาญจนบุรี	55	55
9	สพม. เขต 9 สุพรรณบุรี - นครปฐม	61	61
10	สพม. เขต 10 สมุทรสาคร - สมุทรสงคราม - เพชรบุรี - ประจวบคีรีขันธ์	60	60
11	สพม. เขต 11 สุราษฎร์ธานี - ชุมพร	66	66
12	สพม. เขต 12 นครศรีธรรมราช - พัทลุง	98	98
13	สพม. เขต 13 กระบี่ - ตรัง	44	44
14	สพม. เขต 14 พังงา - ภูเก็ต - ระนอง	27	27
15	สพม. เขต 15 ปัตตานี - ยะลา - นราธิวาส	46	46
16	สพม. เขต 16 สงขลา - สตูล	53	53
17	สพม. เขต 17 จันทบุรี - ตราด	39	39
18	สพม. เขต 18 ชลบุรี - ระยอง	50	50
19	สพม. เขต 19 หนองบัวลำภู - เลย	52	52
20	สพม. เขต 20 อุดรธานี	63	63
21	สพม. เขต 21 หนองคาย - บึงกาฬ	56	56
22	สพม. เขต 22 นครพนม - มุกดาหาร	81	81
23	สพม. เขต 23 สกลนคร	45	45
24	สพม. เขต 24 กาฬสินธุ์	55	55
25	สพม. เขต 25 ขอนแก่น	84	84
26	สพม. เขต 26 มหาสารคาม	35	35
27	สพม. เขต 27 ร้อยเอ็ด	60	60
28	สพม. เขต 28 ศรีสะเกษ - ยโสธร	83	83
29	สพม. เขต 29 อุบลราชธานี - อำนาจเจริญ	81	81

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	สพม./จังหวัด	โรงเรียน	ผู้บริหาร
30	สพม. เขต 30 ชัยภูมิ	37	37
31	สพม. เขต 31 นครราชสีมา	50	50
32	สพม. เขต 32 บุรีรัมย์	66	66
33	สพม. เขต 33 สุรินทร์	85	85
34	สพม. เขต 34 เชียงใหม่ - แม่ฮ่องสอน	42	42
35	สพม. เขต 35 ลำพูน - ลำปาง	45	45
36	สพม. เขต 36 พะเยา - เชียงราย	59	59
37	สพม. เขต 37 แพร่ - น่าน	46	46
38	สพม. เขต 38 ตาก - สุโขทัย	47	47
39	สพม. เขต 39 อุดรดิตถ์ - พิษณุโลก	57	57
40	สพม. เขต 40 เพชรบูรณ์	39	39
41	สพม. เขต 41 กำแพงเพชร - พิจิตร	62	62
42	สพม. เขต 42 นครสวรรค์ - อุทัยธานี	58	58
รวม		2,359	2,359

ที่มา: สพฐ.

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการแทนผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการแทนผู้บริหารสถานศึกษาแห่งละ 1 คน รวม 342 คน โดยการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 %

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n = ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้

N = จำนวนประชากรที่ทราบค่า

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่จะยอมรับได้ (Allowable Error)

$$n = \frac{2359}{1 + 2359 (0.05)^2}$$

$$= 342 \text{ แห่ง}$$

การสุ่มเลือกโรงเรียนโดยเลือกแบบวิธีการสุ่มหลายขั้นตอน (Two-Stage Random Sampling) ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกสถานศึกษา ดังนี้

1. กำหนดพื้นที่แบ่งตามภูมิภาคทางภูมิศาสตร์ของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยแบ่งออกเป็น 6 ภูมิภาค

2. แบ่งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ออกเป็น 42 เขต และด้วยมาตรา 33 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม สภาพภูมิศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในเรื่องกรอบพื้นที่ ผู้วิจัยจึงนำเขตพื้นที่การศึกษามาแบ่งตามภูมิภาคทางภูมิศาสตร์ของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยแบ่งออกเป็น 6 ภูมิภาค ดังนี้

1) ภาคกลาง ประกอบด้วย เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ถึง เขต 5
 2) ภาคใต้ ประกอบด้วย เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ถึง เขต 16
 3) ภาคตะวันออก ประกอบด้วย เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ถึง เขต 7 และเขต 17 ถึง เขต 18

4) ภาคตะวันตก ประกอบด้วย เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ถึง เขต 10
 5) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ถึงเขต 33

6) ภาคเหนือ ประกอบด้วย เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 34 ถึง เขต 42

3. การสุ่มเลือกจังหวัดตามเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

4. เลือกสถานศึกษา ได้ 342 โรงเรียนโดยการเลือกจากโรงเรียนที่สังกัดของแต่ละ จังหวัด โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการผู้บริหารสถานศึกษา 342 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยครอบคลุมทั้ง 6 ภูมิภาค ดังนี้

GRAD VRU

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภูมิภาค	เขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา	จังหวัด	จำนวน โรงเรียน	รวม
ภูมิภาคที่ 1 ภาคกลาง จำนวน 5 เขต	เขต 3 นนทบุรี ออยุธยา	อยุธยา	29 โรงเรียน	51 โรงเรียน
	เขต 4 ปทุมธานี สระบุรี	ปทุมธานี	22 โรงเรียน	
ภูมิภาคที่ 2 ภาคใต้ จำนวน 6 เขต	เขต 11 สุราษฎร์ธานี ชุมพร	สุราษฎร์ธานี	44 โรงเรียน	60 โรงเรียน
	เขต 13 กระบี่ ตรัง	กระบี่	16 โรงเรียน	
ภูมิภาคที่ 3 ภาคตะวันออกเฉียง จำนวน 4 เขต	เขต 17 จันทบุรี ตราด	ตราด	16 โรงเรียน	47 โรงเรียน
	เขต 18 ชลบุรี ระยอง	ชลบุรี	31 โรงเรียน	
ภูมิภาคที่ 4 ภาคตะวันตก จำนวน 3 เขต	เขต 8 ราชบุรี กาญจนบุรี	ราชบุรี	26 โรงเรียน	55 โรงเรียน
	เขต 9 สุพรรณบุรี นครปฐม	นครปฐม	29 โรงเรียน	
ภูมิภาคที่ 5 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 15 เขต	เขต 22 นครพนม มุกดาหาร	มุกดาหาร	30 โรงเรียน	65 โรงเรียน
	เขต 26 มหาสารคาม	มหาสารคาม	35 โรงเรียน	
ภูมิภาคที่ 6 ภาคเหนือ จำนวน 9 เขต	เขต 34 เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน	เชียงใหม่	34 โรงเรียน	64 โรงเรียน
	เขต 41 กำแพงเพชร พิจิตร	พิจิตร	30 โรงเรียน	
จำนวน 42 เขต 2,359 โรงเรียน	กลุ่มตัวอย่างได้ จำนวน 12 เขต	กลุ่มตัวอย่างได้ จำนวน 12 จังหวัด	342 โรงเรียน	342 โรงเรียน

4. ตัวแปรที่ศึกษา คือ สภาพปัจจุบันและปัญหาของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจำนวน 1 ฉบับ โดยมีกระบวนการสร้าง ดังนี้

5.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามให้ชัดเจน โดยกำหนดตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.2 สร้างแบบสอบถามในการวิจัย โดยพัฒนาประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

- ร่างรายการข้อคำถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและคำจำกัดความในการวิจัย
- นำร่างรายการข้อคำถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา ความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและตามคำจำกัดความในการวิจัย

- ปรับปรุงรายการข้อคำถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
- สร้างแบบสอบถามในการวิจัย 1 ฉบับ ประกอบไปด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำหรับเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน โดยมีประเด็นคำถามในเครื่องมือ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบไปด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 2 สอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- เกณฑ์การให้คะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”
- ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
 - ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก
 - ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
 - ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย
 - ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด
- เกณฑ์การให้คะแนนในช่อง “สภาพปัญหา”
- ระดับ 5 หมายถึง มีปัญหาในระดับมากที่สุด
 - ระดับ 4 หมายถึง มีปัญหาในระดับมาก
 - ระดับ 3 หมายถึง มีปัญหาในระดับปานกลาง
 - ระดับ 2 หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อย
 - ระดับ 1 หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยใช้คำถามปลายเปิด

5.3 การตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม

- นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความตรงด้านเนื้อหา และความชัดเจนของภาษาเพื่อให้แบบสอบถามครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาการวิจัย

- ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
- นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ

คือ เป็นผู้มีความรู้ด้านการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

- นำผลการตรวจสอบแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาคำนวณหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC)

- คัดเลือกข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่เหมาะสม และมีความตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้ คือ ค่าดัชนี IOC รายข้อต้องมีค่าเท่ากับ 1.0

- ปรับปรุงภาษาและข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ก่อนนำไปทดลองใช้

5.4 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

- ส่งแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการขอทดลองใช้เครื่องมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างการวิจัย จำนวน 30 คน

- นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.80

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 342 โรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้การส่งและการรับทางไปรษณีย์

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

- ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

- ตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยใช้สถิติหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์ภาพรวมและวิเคราะห์แยกสภาพแวดล้อมภายในและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

3.2 ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. นำผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์ SWOT Analysis ดังนี้ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้หลัก Five-Forces Model ตามแนวความคิดของ Porter (2008)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะองค์กรเชิงระบบของ ตามขั้นตอนของ พลุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) โดยมีวิธีเขียนรายงานการวิเคราะห์ SWOT ดังนี้

1.1 รายงานการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength: S) ผู้วิจัยทำการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.2 รายงานการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness: W) ผู้วิจัยทำการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.3 รายงานการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity: O) ผู้วิจัยทำการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.4 รายงานการวิเคราะห์อุปสรรค (Threat: T) ผู้วิจัยทำการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. การวิเคราะห์ด้วยตาราง TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือภาวะคุกคาม โดยใช้ตาราง TOWS Matrix เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

2.1 จับคู่จุดแข็งกับโอกาส (SO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในช่องของ SO คือ การใช้จุดแข็งที่ได้รับโอกาสมากที่สุดเรียกว่า กลยุทธ์เชิงรุก

2.2 จับคู่จุดแข็งกับอุปสรรค (ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในช่องของ ST คือ การใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือภาวะคุกคาม เรียกว่า กลยุทธ์เชิงรุก

2.3 จับคู่จุดอ่อนกับโอกาส (WO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในช่องของ WO คือ การลดจุดอ่อนและเพิ่มโอกาสเรียกว่า กลยุทธ์เชิงรับ

2.4 จับคู่จุดอ่อนกับอุปสรรค (WT) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ โดยกลยุทธ์ที่ใช้ในช่องของ WT คือ การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค หรือภาวะคุกคาม เรียกว่า กลยุทธ์เชิงรับ

3. กำหนดกลยุทธ์ เมื่อผู้วิจัยได้ทำการจับคู่กลยุทธ์ทั้งหมดในแต่ละช่อง (SO, ST, WO, WT) เรียบร้อยแล้วก็จะนำกลยุทธ์ทั้งหมดที่ได้ไปดำเนินการร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ต่อไป

3.3 ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

การตรวจสอบกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การตรวจสอบกลยุทธ์เชิงคุณภาพเป็นการตรวจสอบหรือประเมินกลยุทธ์ โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีขั้นตอนดังนี้

1.1 วิธีการศึกษา ได้แก่ การตรวจสอบกลยุทธ์เชิงคุณภาพโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน

1.2 แหล่งข้อมูล/กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 3 คน โดยกำหนดคุณลักษณะไว้ ดังนี้

1) สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโททางการศึกษาขึ้นไป 2) เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี 3) มีผลงาน และชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 3 คน โดยกำหนดคุณลักษณะไว้ ดังนี้

1) สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโททางการศึกษาขึ้นไป 2) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป 3) มีผลงานเป็นที่ยอมรับ

กลุ่มที่ 3 นักวิชาการศึกษาที่จำนวน 3 คน โดยกำหนดคุณลักษณะไว้ ดังนี้

1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการศึกษา 2) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทางการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี 3) มีผลงานเป็นที่ยอมรับ

1.3 ตัวแปรที่ศึกษา คือ กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ

1) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

2) แบบสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์เชิงคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 9 คน ตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน ของแมคมิลแลนด์ และชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และศิริชัย กาญจนวาสิ (2554) คือ 1) ด้านความเป็นประโยชน์ 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเหมาะสม และ 4) ด้านความถูกต้อง

1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์

2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูล

3) วางแผนเรื่องระยะเวลาและตารางเวลา

4) ออกแบบแนวคำถาม ควรเรียงคำถามจากคำถามที่เป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป เบา ๆ ง่ายต่อการเข้าใจ และสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันระหว่างนักวิจัยกับผู้เข้าร่วมสนทนาแล้วจึงวกเข้าสู่คำถามหลัก หรือคำถามหลักของประเด็นที่ทำการศึกษาแล้วจึงจบลงด้วยคำถามเบา ๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อผ่อนคลายบรรยากาศในวงสนทนาและสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในช่วงท้ายอาจเติมคำถามเสริมเข้าไปแต่ต้องเป็นคำถามสั้น ๆ อาจเป็นคำถามที่ไม่ได้เตรียมมาก่อน แต่เป็นคำถามที่ปรากฏขึ้นมาระหว่างการสนทนา

5) ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น

6) ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และผู้จดบันทึก (Note Taker)

6.1) ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ต้องสร้างบรรยากาศในการสนทนา และควบคุมเกมส์ได้เป็นอย่างดีให้เกิดความเป็นกันเองมากที่สุด Moderator จะต้องไม่แสดงความคิดเห็นของตนเอง ควรจะปล่อยให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ อิสระเสรีและเป็นธรรมชาติมากที่สุด Moderator ที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

6.2) ผู้จดบันทึก (Note Taker) จะต้องอยู่ร่วมตลอดเวลาและควรทำหน้าที่ในการจดบันทึกเพียงอย่างเดียวไม่ควรร่วมสนทนาด้วย เพราะจะทำให้การจดบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วน และจะต้องเป็นผู้ถอดเทปด้วยตนเองเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่ได้บันทึกและเนื้อหาสาระในเทปที่ตรงกัน

6.3) ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant) มีหน้าที่คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียงและเปลี่ยนเทปขณะที่กำลังดำเนินการสนทนา และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จดบันทึก เพื่อให้แต่ละคนทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

7) คัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา

8) การจัดการเพื่อเตรียมการทำสนทนาดังกล่าว เป็นการเตรียมสถานที่ กำหนดวัน เวลา และจัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น เช่น เครื่องบันทึกเทป ม้วนเทป ถ่านสมุด ดินสอ เครื่องดื่ม อาหารว่าง เป็นต้น

9) จัดกลุ่มสนทนา

10) ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

10.1) ถอดเทปออกมาเป็นบทสนทนา ควรถอดเทปออกมาอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและต้องไม่ใส่ความคิดเห็นของตนเองที่ถือเป็นข้อสรุปไปด้วย

10.2) วิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา ถ้าจะให้ดีควรทำการวิเคราะห์ร่วมกันหลาย ๆ คน เพื่อเป็นการอภิปรายร่วมกัน ถ้ามีความเห็นไม่ตรงกัน ควรกลับไปฟังรายละเอียดจากเทปใหม่ แล้วกลับมาอภิปรายด้วยกันอีก

11) การเขียนรายงานการวิจัยควรเริ่มต้นโดยการเขียนเค้าโครงเรื่องก่อน แล้วเขียนผลการศึกษาแยกตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและหัวข้อของแนวคำถามในเชิงอธิบาย

1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) วิเคราะห์เชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

2) วิเคราะห์เชิงปริมาณ หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเทียบตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน ตามแนวคิดของแมค มิลแลนด์ และชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และศิริชัย กาญจนวาสี (2554) คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง โดยมีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

4.51 - 5.00 หมายถึง มีความถูกต้องมีความเหมาะสมมีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยทำการคัดเลือกข้อความที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นชอบตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน ตามแนวคิดของแมคมิลแลนด์ และชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และศิริชัย กาญจนวาสี (2554) คือ ด้านความเป็นประโยชน์ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง ในระดับมากขึ้นไป

2. การตรวจสอบกลยุทธ์เชิงปริมาณ

เพื่อยืนยันกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นขั้นตอนของการนำกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปตรวจสอบจากผู้ปฏิบัติ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน 1) ด้านความเป็นประโยชน์ 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเหมาะสม และ 4) ด้านความถูกต้อง

2.1 วิธีการศึกษา ได้แก่ ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 342 คน โดยใช้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 3.1 และ 3.2

2.3 ตัวแปรที่ศึกษา คือ กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert) คือ 1) ด้านความเป็นประโยชน์ 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเหมาะสม และ 4) ด้านความถูกต้องโดยแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นผ่านการตรวจสอบความตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปทดลองใช้ (Try Out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามกับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 แห่ง และนำมาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ความเชื่อมั่นต้องมีค่าเท่ากับ 0.80 นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหาร

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (Rating Scale) ดังนี้

5 หมายถึง กลยุทธ์นั้นมีความถูกต้องมีความเหมาะสมมีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง กลยุทธ์นั้นมีความถูกต้องมีความเหมาะสมมีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ในระดับมาก

3 หมายถึง กลยุทธ์นั้นมีความถูกต้องมีความเหมาะสมมีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง กลยุทธ์นั้นมีความถูกต้องมีความเหมาะสมมีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ในระดับน้อย

1 หมายถึง กลยุทธ์นั้นมีความถูกต้องมีความเหมาะสมมีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด

การหาคุณภาพของเครื่องมือ การหาค่าความตรงของเครื่องมือ (Validity)

1. การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ จำนวน 5 คน

เกณฑ์การให้คะแนน

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

เกณฑ์การพิจารณา

1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.50 ถึง 1.00 มีค่าความตรง ใช้ได้

2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยการวิเคราะห์ค่า IOC (Item Objective Congruence of Index) ของแบบสอบถามเป็นรายชื่อ

2. การทดสอบความเที่ยง (Reliability)

2.1 คัดเลือกผู้ตอบแบบสอบถามที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรมากที่สุด คือผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 30 คน

2.2 ให้ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกตอบแบบสอบถาม (Try Out)

2.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับการบันทึกข้อมูลครบถ้วนแล้วมาบันทึกลงโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ต้องมีค่าเท่ากับ 0.80 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเหมาะสมที่จะนำไปเก็บข้อมูล

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อขอความร่วมมือในการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2) ผู้วิจัยขอหนังสือจากเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

3) จัดส่งเอกสาร และแบบสอบถามระบุชื่อโรงเรียนที่ผู้วิจัยทำการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของโรงเรียนในเขต ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทั้ง 42 เขต เพื่อตรวจสอบ

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 342 แห่ง

4) รวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและลงบันทึกข้อมูล

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์และใช้สถิติ ดังนี้

1) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentile)

2) การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งระดับความคิดเห็นแปรค่าเป็น 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert) ตามแบบประเมินทั้ง 4 ด้าน ของแมคมิลแลน และชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และศิริชัย กาญจนวาสิ (2554) คือ 1) ด้านความเป็นประโยชน์ 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเหมาะสมและ 4) ด้านความถูกต้องวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standardization) นำค่าเฉลี่ยที่ได้เทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อแปลผลโดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

4.51- 5.00 หมายถึง มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้มีความเป็นประโยชน์ในระดับน้อยที่สุด

3) ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3. การปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบหรือการประเมินกลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงคุณภาพและการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชิงปริมาณมาปรับปรุงและสรุปผลและนำมาให้

อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมได้ร่วมให้คำแนะนำและแก้ไขแล้วนำเสนอกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาฉบับสมบูรณ์มานำเสนอต่อไป



ตารางที่ 3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย	ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์ที่ได้
1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการแทนผู้บริหารสถานศึกษาแห่งละ 1 คน รวม 342 คน โดยการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 %	1. เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2. กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสพม.รวม 342 คน	1. แบบศึกษาเอกสาร (Document Analysis) - การหาคุณภาพค่าความตรง (IOC) มีค่าเท่ากับ 1.0 2. แบบสอบถามการหาคุณภาพ - ค่าความตรง (IOC) มีค่าเท่ากับ 1.0 - ค่าความเที่ยงมีค่าเท่ากับ 0.80	1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 2. วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	1. กรอบแนวคิดการวิจัย - แนวคิดกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ - แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ - แนวคิดการบริหารสถานศึกษา 2. สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์ที่ได้
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> นำผลการวิเคราะห์จาก ขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์เป็นสถานการณ์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้หลัก Five-Forces Model ตามแนวความคิดของ Porter (2008) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิดโรงเรียนในฐานะองค์กรเชิงระบบของ Owens ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา การวิเคราะห์ด้วยตาราง TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 	กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม. รวม 342 คน โดยเลือกแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling)	<ol style="list-style-type: none"> ตาราง SWOT Analysis ตาราง TOWS Matrix 	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์ที่ได้
3. เพื่อตรวจสอบ กลยุทธ์การบริหารเพื่อ เสริมสร้างพลังอำนาจ ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา	ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การ บริหารเพื่อเสริมสร้าง พลังอำนาจของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา มี 3 ขั้นตอนย่อย 1) ตรวจสอบกลยุทธ์ฯ เชิงคุณภาพ 2) ตรวจสอบกลยุทธ์ฯ เชิงปริมาณ	ตรวจสอบกลยุทธ์ฯ เชิงคุณภาพ โดย ผู้ทรงคุณวุฒิในการ สนทนากลุ่ม จำนวน 9 คนตามเกณฑ์การ ประเมิน 4 ด้าน คือ 1) ด้าน ความเป็นประโยชน์ 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเหมาะสม และ 4) ด้านความ ถูกต้อง ตรวจสอบกลยุทธ์เชิง ปริมาณโดย สถานศึกษาสังกัด สพ ม. จำนวน 342 แห่ง	1. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน แบบ เจาะจง (Purposive Sampling) 2. สถานศึกษาสังกัด สพม. จำนวน 342 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม.	1. แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม 2. แบบสอบถาม ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ - ค่าความตรง (IOC) มีค่า เท่ากับ 1.0 - ค่าความเที่ยงมีค่าเท่ากับ 0.91 ในการสนทนากลุ่มเพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องของ กลยุทธ์ตามเกณฑ์การ ประเมิน 4 ด้าน คือ 1) ด้าน ความเป็นประโยชน์ 2) ด้าน ความเป็นไปได้ 3) ด้านความ เหมาะสม และ 4) ด้าน ความถูกต้อง 2. แบบสอบถามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สพม. แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 เป็น แบบประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)	1. การวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis) 2. วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แบบสอบถามตอนที่ 1 ค่าสถิติเป็น ค่าความถี่ ค่าร้อยละ 2. แบบสอบถาม ตอนที่ 2 ค่าสถิติ เป็นค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	กลยุทธ์การบริหารเพื่อ เสริมสร้างพลังอำนาจ ของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ที่ผ่านการตรวจสอบ ความเหมาะสม ความ เป็นไปได้ ความมี ประโยชน์จาก ผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัด สพม. โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.51$ ขึ้นไป

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์ที่ได้
	3) ปรับปรุงแก้ไข กลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	1. วิเคราะห์ความตรงและความเหมาะสมทางภาษา 2. ปรับปรุงและสรุปผล	1. ผลสรุปการตรวจสอบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ 2. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม 3. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม 4. ผู้วิจัย			กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ฉบับสมบูรณ์)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในครั้งนี้ มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัย ดังต่อไปนี้

4.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน	ผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 342)	
	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	309	90.35
หญิง	33	9.65
รวม	342	100.00
อายุ		
25 – 30 ปี	14	4.09
ตั้งแต่ 30 ขึ้นไป – 40 ปี	59	17.25
ตั้งแต่ 40 ขึ้นไป – 50 ปี	170	49.71
ตั้งแต่ 50 ขึ้นไป – 60 ปี	99	28.95
รวม	342	100.00
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	-	-
ปริญญาโท	334	97.66
ปริญญาเอก	8	2.34
รวม	342	100.00
ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้บริหารสถานศึกษา	342	100.00
รวม	342	100.00
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน		
ไม่เกิน 10 ปี	34	9.94
ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป – 20 ปี	218	63.74
ตั้งแต่ 20 ขึ้นไป – 30 ปี	90	26.32
มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	-	-
รวม	342	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมดจำนวน 342 คน โดยส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 309 คน คิดเป็นร้อยละ 90.35 มีอายุตั้งแต่ 40 ขึ้นไป – 50 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 49.71 วุฒิการศึกษาสูงสุด คือ ปริญญาโท จำนวน 334 คน คิดเป็นร้อยละ 97.66 และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป – 20 ปี จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 63.74

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในแสดง ดังตารางที่ 4.2 – 4.15

ตารางที่ 4.2 สภาพปัจจุบันและปัญหากระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาพรวม

กระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การกำหนดเป้าหมายร่วม	3.56	0.20	มาก	2.60	0.21	ปานกลาง
สนับสนุนทรัพยากร	3.79	0.32	มาก	3.06	0.28	ปานกลาง
การสร้างขวัญกำลังใจ	3.89	0.35	มาก	2.69	0.36	ปานกลาง
การติดตามการทำงาน	4.34	0.35	มาก	1.60	0.45	น้อย
รวม	3.83	0.15	มาก	2.61	0.14	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 สภาพปัจจุบันและปัญหากระบวนการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า

สภาพปัจจุบันของกระบวนการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.15) เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ด้านการติดตามการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.35) รองลงมา คือ ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.35) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.20)

สำหรับสภาพปัญหา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.61$, S.D. = 0.14) เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านสนับสนุนทรัพยากรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$, S.D. = 0.28) รองลงมา คือ ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.69$, S.D. = 0.36) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการติดตามการทำงานอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.60$, S.D. = 0.45)

ตารางที่ 4.3 สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านการกำหนดเป้าหมาย

กระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษา ด้านการกำหนดเป้าหมาย	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา	4.83	0.47	มากที่สุด	1.17	0.47	น้อยที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงานกันทำงานเป็นทีม และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผน กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นทีม	4.42	0.69	มาก	1.48	0.62	น้อยที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรเป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้าทีมในการปฏิบัติ และมีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงาน หรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ	4.73	0.59	มากที่สุด	1.27	0.59	น้อยที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรให้อิสระในการทำงานวิธีการทำงานและนวัตกรรมที่หลากหลายเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	2.40	0.49	น้อย	4.51	0.64	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษานำนโยบายให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา	4.56	0.65	มากที่สุด	1.75	0.53	น้อย
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำนโยบายการจัดการศึกษาทางเลือกที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น	4.31	0.52	มาก	1.49	0.55	น้อยที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำนโยบายในการใช้ภาษาต่างประเทศหรือภาษาสากล และใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ICT	4.35	0.48	มาก	1.35	0.48	น้อยที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงและปฏิรูปการศึกษามีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการพัฒนาเพื่อการแก้ปัญหาและการพัฒนาการบริหารที่จะขับเคลื่อนระบบราชการ	2.34	0.58	น้อย	4.19	0.47	มาก
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานตามระบบราชการไทย นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมากเกินไป	1.26	0.44	น้อยที่สุด	4.63	0.74	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษาการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานที่ยึดกฎระเบียบตายตัว ขาดความยืดหยุ่น และเอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูบางส่วนที่ไม่ยอมปรับตัว	2.39	0.62	น้อย	4.17	0.56	มาก
รวม	3.56	0.20	มาก	2.60	0.21	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 สภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านการกำหนดเป้าหมาย

สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ภาพรวมสภาพปัจจุบันด้านการกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นโดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.83$, S.D. = 0.47) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรเป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้าทีมในการปฏิบัติ และมีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงาน หรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.59) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่าการทำงานตามระบอบราชการไทย มักทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมากเกินไปมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 1.26$, S.D. = 0.44)

สภาพปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ภาพรวมของสภาพปัญหาด้านการกำหนดเป้าหมาย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.60$, S.D. = 0.21) เมื่อพิจารณาประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่าการทำงานตามระบอบราชการไทย มักทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมากเกินไป อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.74) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรให้อิสระในการทำงาน วิธีการทำงานและนวัตกรรมที่หลากหลายเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.64) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.17$, S.D. = 0.47)

ตารางที่ 4.4 สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านสนับสนุนทรัพยากร

กระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษา ด้านสนับสนุนทรัพยากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ ทั้งด้านทักษะและความรู้ ทันท่องสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลง	4.53	0.54	มากที่สุด	2.38	0.61	น้อย
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากร ได้แก่ เงิน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	2.42	0.65	น้อย	4.33	0.47	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรมีอิสระในการสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงานและเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา	4.42	0.49	มาก	2.45	0.56	น้อย

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

กระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษา ด้านสนับสนุนทรัพยากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับปัจจัยทางเศรษฐกิจมีผลต่อตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา เนื่องจากการกำหนดลักษณะของแรงงานที่ต้องการ อาชีพเศรษฐกิจใหม่ จะแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนา	4.10	0.64	มาก	2.73	0.60	ปานกลาง
5. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการศึกษาต้องให้บุคลากรมีทักษะการทำวิจัย ให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ที่มีคุณค่าต่อระบบเศรษฐกิจ	4.37	0.48	มาก	2.56	0.61	ปานกลาง
6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญว่าการศึกษาจะต้องแข่งขันกันด้วยคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีฝีมือ มีทักษะความสามารถที่หลากหลาย เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ การบริหาร ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ	4.16	0.59	มาก	2.69	0.58	ปานกลาง
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมุ่งเน้นว่าความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของครูในอนาคต	4.54	0.50	มากที่สุด	2.46	0.50	น้อย
8. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการขนส่ง เทคโนโลยีการผลิต นานาเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ ฯลฯ มีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของครู	4.53	0.60	มากที่สุด	2.36	0.60	น้อย
9. ผู้บริหารสถานศึกษานำนโยบายว่า การจัดการศึกษาจะต้องมีการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในหลักสูตรการเรียนการสอน และปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	4.48	0.50	มาก	2.47	0.52	น้อย
รวม	3.79	0.32	มาก	3.06	0.28	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านสนับสนุนทรัพยากร

สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านสนับสนุนทรัพยากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการมุ่งเน้นว่าความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของครูในอนาคตอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.50)

รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ ทั้งด้านทักษะและความรู้ ทันต่อสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.54) และผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการขนส่ง เทคโนโลยีการผลิต นานาเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ ฯลฯ มีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของครูอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.60) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากร ได้แก่ เงิน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.42$, S.D. = 0.65)

สภาพปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านสนับสนุนทรัพยากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$, S.D. = 0.28) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุดพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากร ได้แก่ เงิน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.47) รองลงมา คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับปัจจัยทางเศรษฐกิจมีผลต่อตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา เนื่องจากการกำหนดลักษณะของแรงงานที่ต้องการ อาทิ เศรษฐกิจใหม่ จะแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.73$, S.D. = 0.60) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการขนส่ง เทคโนโลยีการผลิต นานาเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ ฯลฯ มีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศมีอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.36$, S.D. = 0.60)

ตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านการสร้างขวัญกำลังใจ

กระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศของความร่วมมือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	4.43	0.50	มาก	2.43	0.54	น้อย
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้เรียนรู้แลกเปลี่ยน และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.36	0.48	มาก	2.42	0.53	น้อย
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญ กำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้เข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.39	0.49	มาก	2.39	0.53	น้อย
4. ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่า สังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือแรงร่วมใจ คนในสังคมจึงมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเอง	2.38	0.49	น้อย	3.54	0.58	มาก
รวม	3.89	0.35	มาก	2.69	0.36	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านการสร้างขวัญกำลังใจ

สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านการสร้างขวัญกำลังใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.50) รองลงมา คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญ กำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้เข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษาต่อเพื่อ พัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.49) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่าสังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเองอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.38$, S.D. = 0.49)

สภาพปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านการสร้างขวัญกำลังใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.69$, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่าสังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเอง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.58) รองลงมา คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.43$, S.D. = 0.54) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญ กำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้เข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษาต่อเพื่อ พัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อนำมาใช้ในการทำงานอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.39$, S.D. = 0.53)

ตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านการติดตามการทำงาน

กระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษา ด้านการติดตามการทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษา แนะนำ สอนงาน นิเทศ กำกับ และติดตามการทำงานให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ	4.20	0.52	มาก	1.48	0.62	น้อยที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบปัญหา ประเมินความสำเร็จของแผนงาน โครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการและการนำผลประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของโรงเรียน	4.38	0.49	มาก	1.65	0.58	น้อย
3. ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน พัฒนาระบบงาน เพื่อการพัฒนาของโรงเรียนและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.43	0.50	มาก	1.68	0.57	น้อย
4. ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เช่นระบบภาคีเครือข่าย	1.66	0.66	น้อย	4.30	0.70	มาก
รวม	4.34	0.35	มาก	1.60	0.45	น้อย

จากตารางที่ 4.6 สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านการติดตามการทำงาน

สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านการติดตามการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน พัฒนาระบบงาน เพื่อการพัฒนาของโรงเรียนและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.50) รองลงมา คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบปัญหา ประเมินความสำเร็จของแผนงาน โครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการและการนำผลประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.49) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เช่นระบบภาคีเครือข่ายอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.66$, S.D. = 0.66)

สภาพปัญหาการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านการติดตามการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.60$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เช่น ระบบภาคีเครือข่าย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.70) รองลงมา คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน พัฒนาระบบงาน เพื่อการพัฒนาของโรงเรียนและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.68$, S.D. = 0.57) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษา แนะนำ สอนงาน นิเทศ กำกับและติดตามการทำงานให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ อยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.48$, S.D. = 0.62)

ตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาพรวม

ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี	2.21	0.27	น้อย	3.90	0.27	มาก
ทักษะอาชีพ	4.25	0.33	มาก	1.78	0.46	น้อย
ทักษะชีวิต	3.76	0.20	มาก	2.37	0.23	น้อย
ทักษะด้านการวิจัย	3.35	0.43	ปานกลาง	3.36	0.29	ปานกลาง
ทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรม	4.15	0.26	มาก	1.83	0.49	น้อย
ทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงาน	4.25	0.38	มาก	1.78	0.41	น้อย
ทักษะการดูแลและการให้บริการ	3.34	0.36	ปานกลาง	3.19	0.30	ปานกลาง
ทักษะด้านการสื่อสาร	2.20	0.54	น้อย	4.12	0.55	มาก
รวม	3.46	0.14	ปานกลาง	2.72	0.14	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สภาพปัจจุบันเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะอาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.33) และทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.38) รองลงมา คือ ทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.26) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะการสื่อสาร อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.20$, S.D. = 0.54)

สภาพปัญหาเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ทักษะด้านการสื่อสาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.55) รองลงมา คือ ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.27) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทักษะอาชีพ อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.78$, S.D. = 0.46) และทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงาน อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.78$, S.D. = 0.41)

ตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี

ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะสารสนเทศสื่อ เทคโนโลยี	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครูด้านทักษะการใช้และการจัดการสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	2.04	0.26	น้อย	3.97	0.24	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรครูด้านความรู้ ความเข้าใจในการผลิตสื่อ การประยุกต์ใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเกิดประสิทธิภาพ	2.20	0.43	น้อย	3.82	0.41	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ	2.27	0.46	น้อย	3.73	0.46	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ)	2.32	0.47	น้อย	4.08	0.62	มาก
รวม	2.21	0.27	น้อย	3.90	0.27	มาก

จากตารางที่ 4.8 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะสารสนเทศสื่อเทคโนโลยี

สภาพปัจจุบันทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.21$, S.D. = 0.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.32$, S.D. = 0.47) รองลงมา คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาประสิทธิผลของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.27$, S.D. = 0.46) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครูด้านทักษะการใช้และการจัดการสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ในการทำงานอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.04$, S.D. = 0.26)

สภาพปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.62) รองลงมา คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครูด้านทักษะการใช้และการจัดการสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ในการทำงานอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.24) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาประสิทธิผลของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.46)

ตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะอาชีพ

ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะอาชีพ	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.26	0.44	มาก	1.81	0.61	น้อย
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร	4.13	0.64	มาก	1.86	0.62	น้อย
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.37	0.48	มาก	1.69	0.62	น้อย
รวม	4.25	0.33	มาก	1.78	0.46	น้อย

จากตารางที่ 4.9 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะอาชีพ

สภาพปัจจุบันทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะอาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.48) รองลงมา คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิตอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.44) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.64)

สภาพปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะอาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.78$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.86$, S.D. = 0.62) รองลงมา คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิตอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.81$, S.D. = 0.61) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.69$, S.D. = 0.62)

ตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะชีวิต

ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะชีวิต	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูให้มีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามเวลาที่กำหนด	1.84	0.37	น้อย	4.33	0.61	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น	4.35	0.62	มาก	1.62	0.49	น้อย
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร	4.37	0.48	มาก	1.69	0.46	น้อย
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรครูด้านการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน	4.10	0.59	มาก	1.82	0.39	น้อย
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูเพื่อประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with Others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	4.30	0.46	มาก	1.75	0.44	น้อย
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน	4.33	0.50	มาก	1.70	0.46	น้อย
7. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อสร้างงานอย่างมีคุณภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	2.32	0.49	น้อย	4.48	0.52	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมภาวะผู้นำและยอมรับผิดชอบของบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	3.78	0.65	มาก	2.28	0.68	น้อย
9. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะและนำองค์การก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน และเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์	4.42	0.49	มาก	1.65	0.66	น้อย
รวม	3.76	0.20	มาก	2.37	0.23	น้อย

จากตารางที่ 4.10 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะชีวิต

สภาพปัจจุบันทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะชีวิตในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือรายการผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะและนำพาองค์การก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกันและเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.49) รองลงมา คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.48) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูให้มีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนดอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.84$, S.D. = 0.37)

สภาพปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะชีวิตในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.37$, S.D. = 0.23) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสรรค่นวัตกรรมเพื่อการสร้างงานอย่างมีคุณภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.52) รองลงมา คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูให้มีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.61) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้นอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.62$, S.D. = 0.49)

ตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทักษะด้านการวิจัย

ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ทักษะด้านการวิจัย	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูให้มีทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.41	0.67	น้อย	4.10	0.33	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.29	0.45	มาก	2.63	0.55	ปานกลาง
รวม	3.35	0.43	ปานกลาง	3.36	0.29	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาทักษะด้านการวิจัย

สภาพปัจจุบันทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านทักษะด้านการวิจัย ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.45) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูให้มีทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัย และสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.41$, S.D. = 0.67)

สภาพปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านทักษะด้านการวิจัย ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูให้มีทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัย และสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.33) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.63$, S.D. = 0.55)

ตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ด้านทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรม

ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรม	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ	4.04	0.21	มาก	2.17	0.67	น้อย
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน	4.25	0.44	มาก	1.49	0.62	น้อยที่สุด
รวม	4.15	0.26	มาก	1.83	0.49	น้อย

จากตารางที่ 4.12 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรม

สภาพปัจจุบันทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.44) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.21)

สภาพปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.83$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.17$, S.D. = 0.67) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.49$, S.D. = 0.62)

ตารางที่ 4.13 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงาน

ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร	4.40	0.49	มาก	1.63	0.48	น้อย
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว	4.10	0.55	มาก	1.93	0.60	น้อย
รวม	4.25	0.38	มาก	1.78	0.41	น้อย

จากตารางที่ 4.13 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงาน

สภาพปัจจุบันทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอน มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.49) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยืดหยุ่นขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.55)

สภาพปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.78$, S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยืดหยุ่นขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.93$, S.D. = 0.60) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอน มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.63$, S.D. = 0.48)

ตารางที่ 4.14 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะการดูแลและการให้บริการ

ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการดูแลและการให้บริการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย	4.58	0.56	มากที่สุด	2.23	0.53	น้อย
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่	2.11	0.63	น้อย	4.14	0.35	มาก
รวม	3.34	0.36	ปานกลาง	3.19	0.30	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะการดูแลและการให้บริการ

สภาพปัจจุบันทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะการดูแลและการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.56) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.11$, S.D. = 0.63)

สภาพปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะการดูแลและการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$, S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.35) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.33$, S.D. = 0.53)

ตารางที่ 4.15 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านการสื่อสาร

ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะด้านการสื่อสาร	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ อย่างเข้าใจ	2.08	0.60	น้อย	4.04	0.68	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	2.32	0.65	น้อย	4.20	0.55	มาก
รวม	2.20	0.54	น้อย	4.12	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.15 สภาพปัจจุบันและปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านการสื่อสาร

สภาพปัจจุบันทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.20$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.32$, S.D. = 0.65) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.08$, S.D. = 0.60)

สภาพปัญหาทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาด้านทักษะด้านการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น โดยเรียงลำดับจากประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปค่าเฉลี่ยต่ำสุด พบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.55) และประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.68)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพของครู
2. การมอบหมายงานสอน งานส่งเสริมการสอน หรืองานอื่น ๆ ให้กับของผู้บริหารสถานศึกษา ควรคำนึงถึงและยึดตามความสามารถและความถนัด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรดูแลในเรื่องของสวัสดิการต่าง ๆ ของครู
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ครูได้พัฒนาตนเองในเรื่องของระบบสารสนเทศ เพื่อให้ระบบสารสนเทศในโรงเรียนทันสมัย ฉับไว ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและเป็นปัจจุบัน
5. ผู้บริหารสถานศึกษา และคณะครูต้องมีความรัก ความสามัคคี เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจให้เข้มแข็ง
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้ครูรู้สึกว่าการหรือภารกิจที่ปฏิบัติอยู่นั้น เป็นงานที่มีคุณค่า (Value) มีความหมาย (Meaningfulness)

7. ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างความสำเร็จแบบองค์รวมซึ่งจะช่วยให้ครูรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนมีคุณค่าจะช่วยให้ครูตระหนักว่าตนเองมีพลังอำนาจ
8. ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปลี่ยนแปลงวิธี เป็นการจัดสภาพที่เอื้อให้เกิดการปฏิบัติให้การสนับสนุนส่งเสริม และนำความคิดเห็นของครูสู่การปฏิบัติให้เห็นจริงอย่างเป็นรูปธรรม
9. ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งจำเป็นในการทำงานของครู
10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนความเชื่อมั่นในตนเองของครู ให้กำลังใจในการทำงาน เมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรคก็เกิดความมุ่งมั่นที่จะฟันฝ่าอุปสรรค รวมทั้งทำความหวังให้เป็นจริง
11. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูใช้แนวคิดทฤษฎีหลักวิชาเพื่อเป็นจุดเริ่มของการพัฒนางานพัฒนาตนเองของครู

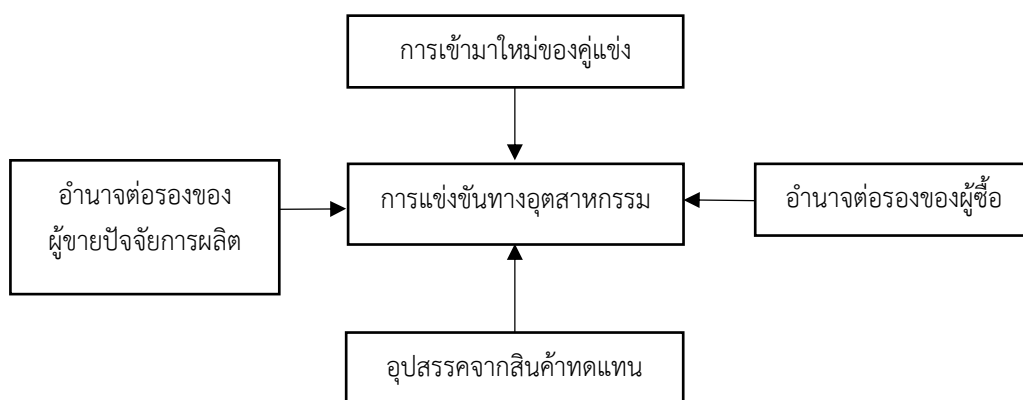
4.2 ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ในขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามลำดับ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามแนวทางการวิเคราะห์ Five Forces Model และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแล้วจัดเป็นประเด็นปรากฏผลดังภาพที่ 4.1 และตารางที่ 4.16 - 4.17

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสภาพแวดล้อมภายนอก



ภาพที่ 4.1 แผนภาพ Five Forces Model สภาพแวดล้อมภายนอกของกระบวนการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารการศึกษา

โอกาส

1. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตโอกาส (Opportunities) ประกอบด้วย

O1 (ข้อ 2.7) ประเด็นที่ 1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานในอนาคต

O2 (ข้อ 2.8) ประเด็นที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการขนส่ง เทคโนโลยีการผลิต นานาเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ ฯลฯ มีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

O3 (ข้อ 2.9) ประเด็นที่ 3 การจัดการศึกษาจึงต้องมีการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในหลักสูตรการเรียนการสอน และปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

2. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อโอกาส (Opportunities) ประกอบด้วย

O4 (ข้อ 2.4) ประเด็นที่ 1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีผลต่อตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา เนื่องจากการกำหนดลักษณะของแรงงานที่ต้องการ อาทิ เศรษฐกิจใหม่ จะแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนา

O5 (ข้อ 2.5) ประเด็นที่ 2 การศึกษาต้องให้บุคลากรมีทักษะการทำวิจัย ให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ที่มีคุณค่าต่อระบบเศรษฐกิจ

O6 (ข้อ 2.6) ประเด็นที่ 3 การศึกษายังต้องแข่งขันกันด้วยคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีฝีมือ มีทักษะความสามารถที่หลากหลาย เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ การบริหาร ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ

3. การเข้ามาใหม่ของกลุ่มโอกาส (Opportunities) ประกอบด้วย

O7 (ข้อ 1.5) ประเด็นที่ 1 รัฐบาลมีนโยบายให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา

O8 (ข้อ 1.6) ประเด็นที่ 2 รัฐบาลมีนโยบายการจัดการศึกษาทางเลือกรวมมากขึ้น

O9 (ข้อ 2.1) ประเด็นที่ 3 รัฐบาลมีนโยบายในการใช้ภาษาต่างประเทศหรือภาษาสากล และการเติบโตทางเทคโนโลยีและสารสนเทศ ICT

อุปสรรค

1. การเข้ามาใหม่ของกลุ่มอุปสรรค (Threats) ประกอบด้วย

T1 (ข้อ 1.8) ประเด็นที่ 1 การปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาเคลื่อนไปอย่างยากลำบาก เนื่องด้วยระบบราชการเป็นอุปสรรค ซึ่งเกิดจาก ความล่าช้าในการประสานงาน

T2 (ข้อ 1.9) ประเด็นที่ 2 การทำงานตามระบบราชการไทย มักทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมากเกินไป

T3 (ข้อ 1.10) ประเด็นที่ 3 การทำงานแบบราชการ ที่ยึดกฎระเบียบตายตัว ขาดความยืดหยุ่น และเอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาและครูบางส่วนที่ไม่ยอมปรับตัว

2. อุปสรรคจากสินค้าทดแทนอุปสรรค (Threats) ประกอบด้วย

T4 (ข้อ 3.4) ประเด็นที่ 1 สังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเอง

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสภาพแวดล้อมภายในของกระบวนการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารการศึกษา

ตารางที่ 4.16 สภาพปัจจุบันและปัญหากระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

กระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา			ผลการวิเคราะห์
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
1. ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.56	0.20	มาก	2.60	0.21	ปานกลาง	
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา	4.83	0.47	มากที่สุด	1.17	0.47	น้อยที่สุด	จุดแข็ง
1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงานกันทำงานเป็นทีม และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผน กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงานเป็น	4.42	0.69	มาก	1.48	0.62	น้อยที่สุด	จุดแข็ง
1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรเป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้าทีมในการปฏิบัติ และมีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงาน หรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ	4.73	0.59	มากที่สุด	1.27	0.59	น้อยที่สุด	จุดแข็ง
1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรให้อิสระในการทำงานวิธีการทำงานและนวัตกรรมที่หลากหลายเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	2.40	0.49	น้อย	4.51	0.64	มากที่สุด	จุดอ่อน
1.5 ผู้บริหารสถานศึกษานำนโยบายให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา	4.56	0.65	มากที่สุด	1.75	0.53	น้อย	โอกาส
1.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายการจัดการศึกษาทางเลือกมากขึ้น	4.31	0.52	มาก	1.49	0.55	น้อยที่สุด	โอกาส
1.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายในการใช้ภาษาต่างประเทศหรือภาษาสากล และการเติบโตทางเทคโนโลยีและสารสนเทศ ICT	4.35	0.48	มาก	1.35	0.48	น้อยที่สุด	โอกาส
1.8 ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาเห็นว่า การปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาเคลื่อนไปอย่างยากลำบาก เนื่องจากด้วยระบบราชการเป็นอุปสรรค ซึ่งเกิดจาก ความล่าช้าในการประสานงาน	2.34	0.58	น้อย	4.19	0.47	มาก	อุปสรรค
1.9 ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่า การทำงานตามระบบราชการไทย มักทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมากเกินไป	1.26	0.44	น้อยที่สุด	4.63	0.74	มากที่สุด	อุปสรรค
1.10 ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่า การทำงานแบบราชการ ที่ยึดกฎระเบียบตายตัว ขาดความยืดหยุ่น และเอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาและครูบางส่วนที่ไม่ยอมปรับตัว	2.39	0.62	น้อย	4.17	0.56	มาก	อุปสรรค
2. สนับสนุนทรัพยากร	3.79	0.32	มาก	3.06	0.28	ปานกลาง	
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ ทั้งด้านทักษะและความรู้ทันต่อสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลง	4.53	0.54	มากที่สุด	2.38	0.61	น้อย	จุดแข็ง
2.2 ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนทรัพยากร ได้แก่ เงิน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน	2.42	0.65	น้อย	4.33	0.47	มาก	จุดอ่อน

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

กระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา			ผลการวิเคราะห์
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	
2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากร มีอิสระในการสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงานและเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา	4.42	0.49	มาก	2.45	0.56	น้อย	จุดแข็ง
2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีผลต่อตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา เนื่องจากการกำหนด ลักษณะของแรงงานที่ต้องการ อาทิ เศรษฐกิจใหม่ จะแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนา	4.10	0.64	มาก	2.73	0.60	ปานกลาง	โอกาส
2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นว่า การศึกษาต้องให้บุคลากรมีทักษะการทำวิจัย ให้สามารถสร้าง นวัตกรรมใหม่ที่มีคุณค่าต่อระบบเศรษฐกิจ	4.37	0.48	มาก	2.56	0.61	ปานกลาง	โอกาส
2.6 ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่าการศึกษายังต้องแข่งขันกันด้วยคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีฝีมือ มีทักษะความสามารถที่หลากหลาย เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ การบริหาร ฯลฯ ซึ่ง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ	4.16	0.59	มาก	2.69	0.58	ปานกลาง	โอกาส
2.7 ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่าความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและ คุณภาพของแรงงานในอนาคต	4.54	0.50	มากที่สุด	2.46	0.50	น้อย	โอกาส
2.8 ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการขนส่ง เทคโนโลยีการผลิต นาโน เทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ ฯลฯ มีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ใน การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ	4.53	0.60	มากที่สุด	2.36	0.60	น้อย	โอกาส
2.9 ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดนโยบายว่า การจัดการศึกษาจะต้องมีการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในหลักสูตรการเรียนการสอน และปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	4.48	0.50	มาก	2.47	0.52	น้อย	โอกาส
3. ด้านการสร้างขวัญกำลังใจ	3.89	0.35	มาก	2.69	0.36	ปานกลาง	จุดแข็ง
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ แลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูลสารสนเทศที่เป็น ประโยชน์ต่อการทำงาน	4.43	0.50	มาก	2.43	0.54	น้อย	จุดแข็ง
3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานเปิดโอกาส ให้เรียนรู้แลกเปลี่ยน และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.36	0.48	มาก	2.42	0.53	น้อย	จุดแข็ง
3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญ กำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชย ให้ รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้เข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษาต่อเพื่อพัฒนา ความรู้ ทักษะ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.39	0.49	มาก	2.39	0.53	น้อย	จุดแข็ง

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

กระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา			ผลการวิเคราะห์
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	
3.4 สังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเอง	2.38	0.49	น้อย	3.54	0.58	มาก	อุปสรรค
4. ด้านการติดตามการทำงาน	4.34	0.35	มาก	1.60	0.45	น้อย	จุดแข็ง
4.1 ผู้บริหารสถานศึกษасร้างบรรยากาศของความร่วมมือ แลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน	4.20	0.52	มาก	1.48	0.62	น้อยที่สุด	
4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้เรียนรู้แลกเปลี่ยน และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.38	0.49	มาก	1.65	0.58	น้อย	จุดแข็ง
4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญ กำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้เข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.43	0.50	มาก	1.68	0.57	น้อย	จุดแข็ง
4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักว่า สังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเอง	1.66	0.66	น้อย	4.30	0.70	มาก	จุดอ่อน

จากตารางที่ 4.16 ผู้วิจัยนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของกระบวนการเพื่อพลังอำนาจการบริหารสถานศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดเป็นหมวดหมู่ ได้ดังนี้
จุดแข็ง

1. การกำหนดเป้าหมายร่วม จุดแข็ง (Strength) ประกอบด้วย

S1 (ข้อ 1.1) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ของสถานศึกษา

S2 (ข้อ 1.2) ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงานกันเป็นทีม และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำใน

การวางแผน กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน

S3 (ข้อ 1.3) ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรเป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้าทีมในการปฏิบัติ และมีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงาน หรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

2. สนับสนุนทรัพยากรจุดแข็ง (Strength) ประกอบด้วย

S4 (ข้อ 2.1) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ ทั้งด้านทักษะและความรู้ ทันต่อสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลง

S5 (ข้อ 2.3) ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรมีอิสระในการสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงานและเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

3. การสร้างขวัญกำลังใจจุดแข็ง (Strength) ประกอบด้วย

S6 (ข้อ 3.1) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ แลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

S7 (ข้อ 3.2) ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้เรียนรู้แลกเปลี่ยน และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

S8 (ข้อ 3.3) ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญ กำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้เข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษาต่อเพื่อ พัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน

4. การติดตามการทำงานจุดแข็ง (Strength) ประกอบด้วย

S9 (ข้อ 4.1) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา แนะนำ สอนงาน นิเทศ กำกับและติดตามการทำงานให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ

S10 (ข้อ 4.2) ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบปัญหา ประเมินความสำเร็จของแผนงาน โครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการและการนำผลประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของโรงเรียน

S11 (ข้อ 4.3) ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน พัฒนาระบบงาน เพื่อการพัฒนาของโรงเรียนและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

จุดอ่อน

1. การกำหนดเป้าหมายร่วม จุดอ่อน (Weakness) ประกอบด้วย

W1 (ข้อ 1.4) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรให้อิสระในการทำงานวิธีการทำงานและนวัตกรรมที่หลากหลายเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

2. สนับสนุนทรัพยากรจุดอ่อน (Weakness) ประกอบด้วย

W2 (ข้อ 2.2) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากร ได้แก่ เงิน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

3. การติดตามการทำงานจุดอ่อน (Weakness) ประกอบด้วย

W3 (ข้อ 4.4) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เช่นระบบภาคีเครือข่าย

ตารางที่ 4.17 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา			ผลการวิเคราะห์
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
1. ด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี	2.21	0.27	น้อย	3.90	0.27	มาก	จุดอ่อน
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครูด้านทักษะการใช้และการจัดการสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	2.04	0.26	น้อย	3.97	0.24	มาก	
1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรครูด้านความรู้ ความเข้าใจในการผลิตสื่อ การประยุกต์ใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเกิดประสิทธิภาพ	2.20	0.43	น้อย	3.82	0.41	มาก	
1.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาประสิทธิผลของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ	2.27	0.46	น้อย	3.73	0.46	มาก	
1.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ)	2.32	0.47	น้อย	4.08	0.62	มาก	จุดอ่อน
2. ด้านทักษะอาชีพ	4.25	0.33	มาก	1.78	0.46	น้อย	จุดแข็ง
2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.26	0.44	มาก	1.81	0.61	น้อย	
2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร	4.13	0.64	มาก	1.86	0.62	น้อย	
2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษา ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.37	0.48	มาก	1.69	0.62	น้อย	
3. ด้านทักษะชีวิต	3.76	0.20	มาก	2.37	0.23	น้อย	จุดอ่อน
3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูให้มีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด	1.84	0.37	น้อย	4.33	0.61	มาก	
3.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น	4.35	0.62	มาก	1.62	0.49	น้อย	
3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร	4.37	0.48	มาก	1.69	0.46	น้อย	จุดแข็ง

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา			ผลการวิเคราะห์
	\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ	
3.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรครูด้านการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน	4.10	0.59	มาก	1.82	0.39	น้อย	จุดแข็ง
3.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูเพื่อประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with Others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	4.30	0.46	มาก	1.75	0.44	น้อย	จุดแข็ง
3.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน	4.33	0.50	มาก	1.70	0.46	น้อย	จุดแข็ง
3.7 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการสร้างงานอย่างมีคุณภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	2.32	0.49	น้อย	4.48	0.52	มาก	จุดอ่อน
3.8 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมภาวะผู้นำและความรับผิดชอบของบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	3.78	0.65	มาก	2.28	0.68	น้อย	จุดแข็ง
3.9 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะและนำพาองค์การก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน และเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์	4.42	0.49	มาก	1.65	0.66	น้อย	จุดแข็ง
4. ทักษะด้านการวิจัย	3.35	0.43	ปานกลาง	3.36	0.29	ปานกลาง	
4.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูให้มีทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.41	0.67	น้อย	4.10	0.33	มาก	จุดอ่อน
4.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.29	0.45	มาก	2.63	0.55	ปานกลาง	จุดแข็ง
5. ทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรม	4.15	0.26	มาก	1.83	0.49	น้อย	
5.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ	4.04	0.21	มาก	2.17	0.67	น้อย	จุดแข็ง
5.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน	4.25	0.44	มาก	1.49	0.62	น้อยที่สุด	จุดแข็ง

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู	สภาพปัจจุบัน			สภาพปัญหา			ผลการวิเคราะห์
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
6. ทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงาน	4.25	0.38	มาก	1.78	0.41	น้อย	
6.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอน มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร	4.40	0.49	มาก	1.63	0.48	น้อย	จุดแข็ง
6.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน	4.10	0.55	มาก	1.93	0.60	น้อย	จุดแข็ง
7. ด้านทักษะการดูแลและการให้บริการ	3.34	0.36	ปานกลาง	3.19	0.30	ปานกลาง	
7.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย	4.58	0.56	มากที่สุด	2.23	0.53	น้อย	จุดแข็ง
7.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่	2.11	0.63	น้อย	4.14	0.35	มาก	จุดอ่อน
8. ทักษะด้านการสื่อสาร	2.20	0.54	น้อย	4.12	0.55	มาก	
8.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ	2.08	0.60	น้อย	4.04	0.68	มาก	จุดอ่อน
8.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานรวมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	2.32	0.65	น้อย	4.20	0.55	มาก	จุดอ่อน

จากตารางที่ 4.17 ผู้วิจัยนำจุดแข็ง จุดอ่อนของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ได้จากการวิเคราะห์จัดเป็นหมวดหมู่ ได้ดังนี้

จุดแข็ง

1. ทักษะอาชีพจุดแข็ง (Strength) ประกอบด้วย

S12 (ข้อ 2.1) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีเชี่ยวชาญด้านทักษะความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

S13 (ข้อ 2.2) ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

S14 (ข้อ 2.3) ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะชีวิตจุดแข็ง (Strength) ประกอบด้วย

S15 (ข้อ 3.2) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น

S16 (ข้อ 3.3) ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร

S17 (ข้อ 3.4) ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรครูด้านการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

S18 (ข้อ 3.5) ประเด็นที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูเพื่อประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with Others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

S19 (ข้อ 3.6) ประเด็นที่ 5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน

S20 (ข้อ 3.8) ประเด็นที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมภาวะผู้นำและความรับผิดชอบของบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

S21 (ข้อ 3.9) ประเด็นที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะและนำพาทิศทางการก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกัน และเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์

3. ทักษะด้านการวิจัยจุดแข็ง (Strength) ประกอบด้วย

S22 (ข้อ 4.2) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรมจุดแข็ง (Strength) ประกอบด้วย

S23 (ข้อ 5.1) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ

S24 (ข้อ 5.2) ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน

5. ทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงานจุดแข็ง (Strength) ประกอบด้วย

S25 (ข้อ 6.1) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอน มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร

S26 (ข้อ 6.2) ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อน ประโยชน์ส่วนตน

6. ทักษะการดูแลและการให้บริการจุดแข็ง (Strength) ประกอบด้วย

S27 (ข้อ 7.1) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย

จุดอ่อน

1. ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี จุดอ่อน (Weakness) ประกอบด้วย

W4 (ข้อ 1.1) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครูด้านทักษะการใช้และการจัดการสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

W5 (ข้อ 1.2) ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรครูด้านความรู้ความเข้าใจในการผลิตสื่อ การประยุกต์ใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเกิดประสิทธิภาพ

W6 (ข้อ 1.3) ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ

W7 (ข้อ 1.4) ประเด็นที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ)

2. ทักษะชีวิตจุดอ่อน (Weakness) ประกอบด้วย

W8 (ข้อ 3.1) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูให้มีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามเวลาที่กำหนด

W9 (ข้อ 3.7) ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อการสร้างงานอย่างมีคุณภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

3. ทักษะด้านการวิจัยจุดอ่อน (Weakness) ประกอบด้วย

W10 (ข้อ 4.1) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูให้ทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทักษะการดูแลและการให้บริการจุดอ่อน (Weakness) ประกอบด้วย

W11 (ข้อ 7.2) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่

5. ทักษะด้านการสื่อสารจุดอ่อน (Weakness) ประกอบด้วย

W12 (ข้อ 8.1) ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ

W13 (ข้อ 8.2) ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้วิจัยร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) ด้วยตาราง TOWS Matrix ดังตารางที่ 4.18 และ 4.19

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้วยตาราง TOWS Matrix

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)
<p>S2 : ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงานกันเป็นทีม และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผน กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน</p> <p>S8 : ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญ กำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชยให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้เข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน</p> <p>S5 : ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรมีอิสระในการสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงานและเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา</p>	<p>O6 : การศึกษาต้องแข่งขันกันด้วยคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีฝีมือ มีทักษะความสามารถที่หลากหลาย เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ การบริหาร ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ</p> <p>O8 : รัฐบาลมีนโยบายการจัดการศึกษาทางเลือกมากขึ้น</p> <p>O5 : การศึกษาต้องให้บุคลากรมีทักษะการทำวิจัยให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ที่มีคุณค่าต่อระบบเศรษฐกิจ</p>	<p>กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ทีมงานคุณภาพ S2O6 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงานกันเป็นทีม และ 2) สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน</p> <p>S8O8 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญ กำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ</p> <p>กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การสนับสนุนทรัพยากร S5O5 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการ รูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานของสถานศึกษา</p>

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)
<p>S1 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ของสถานศึกษา</p> <p>S4 : ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ ทั้งด้านทักษะและความรู้ ทันต่อสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>S3 : ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรเป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้าทีมในการปฏิบัติ และมีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงาน หรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ</p> <p>S12 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p>	<p>O1 : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานในอนาคต</p> <p>O6 : การศึกษายังต้องแข่งขันกันด้วยคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีฝีมือ มีทักษะความสามารถที่หลากหลาย เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ การบริหาร ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ</p> <p>O6 : การศึกษายังต้องแข่งขันกันด้วยคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีฝีมือ มีทักษะความสามารถที่หลากหลาย เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ การบริหาร ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ</p> <p>O1 : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานในอนาคต</p>	<p>S1O1 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S4O6 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง</p> <p>กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา</p> <p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจ วางแผนพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>S3O6 : 1) ให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงาน และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผนในการทำงาน</p> <p>กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นผู้มืออาชีพ</p> <p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะอาชีพและทักษะชีวิต</p> <p>S12O1 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีความเชี่ยวชาญด้านทักษะความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p>

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)
<p>S13 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร</p> <p>S14 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S15 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น</p>	<p>O3 : การจัดการศึกษาจึงต้องมีการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในหลักสูตรการเรียนการสอน และปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี</p> <p>O1 : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานในอนาคต</p> <p>O4 : ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีผลต่อตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา เนื่องจากการกำหนดลักษณะของแรงงานที่ต้องการ อาทิ เศรษฐกิจใหม่ จะแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนา</p>	<p>S13O3 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร</p> <p>S14O1 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S15O4 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น</p> <p>กลยุทธ์รอง: กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการวิจัย การสร้างและใช้นวัตกรรม</p>
<p>S24 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน</p> <p>S23 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ</p> <p>S24 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน</p>	<p>O4 : ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีผลต่อตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา เนื่องจากการกำหนดลักษณะของแรงงานที่ต้องการ อาทิ เศรษฐกิจใหม่ จะแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนา</p> <p>O5 : การศึกษาต้องให้บุคลากรมีทักษะการทำวิจัยให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ที่มีคุณค่าต่อระบบเศรษฐกิจ</p> <p>O5 : การศึกษาต้องให้บุคลากรมีทักษะการทำวิจัยให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ที่มีคุณค่าต่อระบบเศรษฐกิจ</p>	<p>S24O4 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S23O5 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ</p> <p>S24O5 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน</p>

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)
<p>S25 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอน มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร</p> <p>S27 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอน ต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจ ต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการ จัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย</p> <p>S1 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้คณะครู และบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายของสถานศึกษา</p> <p>S2 : ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและ บุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงานกันเป็นทีม และ สนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้ดำเนินการวางแผน กำหนด เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน</p> <p>S6 : ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศของความ ร่วมมือ แลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูลสารสนเทศที่เป็น ประโยชน์ต่อการทำงาน</p> <p>S7 : ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศการ ทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารกับ ผู้ปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้ผู้เรียนรู้แลกเปลี่ยน และรับ เอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ ๆ มาช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน</p>	<p>O1 : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนด คุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานในอนาคต</p> <p>O1 : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการ กำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานใน อนาคต</p> <p>T3 : การทำงานแบบราชการ ที่ยึดกฎ ระเบียบตายตัว ขาดความยืดหยุ่น และเอื้อต่อการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารการ ศึกษาและครูบางส่วนที่ไม่ยอมปรับตัว</p> <p>T2 : การทำงานตามระบบราชการไทย มักทำงาน แบบต่างคนต่างทำไม่ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมาก เกินไป</p> <p>T4 : สังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมอง การศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเอง</p> <p>T2: การทำงานตามระบบราชการไทย มักทำงาน แบบต่างคนต่างทำไม่ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมาก เกินไป</p>	<p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะความ พึงพอใจในการทำงาน การดูแลและการให้บริการ</p> <p>S25O1 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีจิตสำนึกที่ดีใน การทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร</p> <p>S27O1 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนต้องแสดงออกถึง ความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจ ต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อ ใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย</p> <p>กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร</p> <p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมายร่วม</p> <p>S1T3 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งให้คณะครูมีบทบาทหน้าที่และมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานของสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>S2T2 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยการ แต่งตั้งภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงาน ในการพัฒนางานของสถานศึกษา</p> <p>S6T4 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประสานงานและ เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ในการพัฒนางานของสถานศึกษา</p> <p>S7T2 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงาน ในสถานศึกษา</p>

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เชิงรับ (ST)
<p>S9 : ผู้บริหารสถานศึกษา แนะนำ สอนงาน นิเทศ กำกับและติดตามการทำงานให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ</p> <p>S8 : ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญ กำลังใจให้กับ คณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ให้ความก้าวหน้าใน วิชาชีพ ให้เข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษาต่อเพื่อ พัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน</p> <p>S16 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้เกิดความ ยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการ เปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร</p> <p>S17 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพ บุคลากรครูด้านการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐาน ความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและ การจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน</p>	<p>T4 : สังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมอง การศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับ ตนเอง</p> <p>T4 : สังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมอง การศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับ ตนเอง</p> <p>T3 : การทำงานแบบราชการ ที่ยึดกฎระเบียบ ตายตัว ขาดความยืดหยุ่น และเอื้อต่อการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาและครู บางส่วนที่ไม่ยอมปรับตัว</p> <p>T1 : การปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาเคลื่อนไป อย่างยากลำบาก เนื่องด้วยระบบราชการเป็น อุปสรรค ซึ่งเกิดจาก ความล่าช้าในการ ประสานงาน</p>	<p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การติดตามการทำงาน</p> <p>S9T4 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครูร่วมมือกัน ในการวัดผลประเมินผลงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี</p> <p>กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการ จัดการศึกษา</p> <p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การมีส่วนร่วมคิดร่วม ตัดสินใจ วางแผนพัฒนา สถานศึกษา</p> <p>S8T4 : 1) ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยและให้เกิดความภาคภูมิใจใน สถานศึกษาถือเป็นเรื่องสำคัญต้องมีวิธีการที่ดี เพื่อให้บุคคลที่เข้ามา มี ส่วนร่วม รู้สึกได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และได้รับความภาคภูมิใจใน ความเสียสละ อุทิศตน และภูมิใจในผลงานและความสำเร็จที่เกิดจากการ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ</p> <p>กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้ เป็นมืออาชีพ</p> <p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพ ทักษะอาชีพและ ทักษะชีวิต</p> <p>S16T3 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นในการ ทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร</p> <p>S17T1 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรครูด้านการ จัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบน ฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน</p>

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เชิงรับ (ST)
<p>S18 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูเพื่อประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with Others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา</p> <p>S19 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน</p> <p>S20 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมภาวะผู้นำและยอมรับผิดชอบของบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>S26 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน</p> <p>W2 : ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากร ได้แก่ เงิน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน</p>	<p>T2 : การทำงานตามระบบราชการไทย มักทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมากเกินไป</p> <p>T3 : การทำงานแบบราชการ ที่ยึดกฎระเบียบตายตัว ขาดความยืดหยุ่น และเอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา และครูบางส่วนที่ไม่ยอมปรับตัว</p> <p>T2 : การทำงานตามระบบราชการไทย มักทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมากเกินไป</p> <p>T2 : การทำงานตามระบบราชการไทย มักทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมากเกินไป</p> <p>O2 : เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการขนส่ง เทคโนโลยีการผลิต นาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ ฯลฯ มีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ</p>	<p>S18T2 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูเพื่อประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with Others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา</p> <p>S19T3 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน</p> <p>S20T2 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมภาวะผู้นำและยอมรับผิดชอบของบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะความพึงพอใจในการทำงาน การดูแลและการให้บริการ</p> <p>S26T2 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน</p> <p>กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร</p> <p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การสนับสนุนทรัพยากร</p> <p>W2O2 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูอย่างเต็มศักยภาพ</p>

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
<p>W3 : ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เช่น ระบบภาคีเครือข่าย</p> <p>W1 : ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรให้อิสระในการทำงานวิธีการทำงานและนวัตกรรมที่หลากหลายเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา</p> <p>W6 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ</p>	<p>O7 : รัฐบาลมีนโยบายให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา</p> <p>O6 : การศึกษายังต้องแข่งขันกันด้วยคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีฝีมือ มีทักษะความสามารถที่หลากหลาย เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ การบริหาร ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ</p> <p>O1 : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานในอนาคต</p>	<p>W3O7 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุนและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ในชุมชน</p> <p>กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา</p> <p>กลยุทธ์รอง:กลยุทธ์การมีส่วนร่วมคิดร่วม ตัดสินใจ วางแผนพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>W1O6 : 1) ให้คณะครูและบุคลากรในการปฏิบัติ มีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงาน หรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ</p> <p>กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ</p> <p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยีและการสื่อสาร</p> <p>W6O1 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) และประเมินสารสนเทศได้อย่างมีวิจารณญาณตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น</p>

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
<p>W4 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครูด้านทักษะการใช้และการจัดการสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>O2 : เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการขนส่ง เทคโนโลยีการผลิต นาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ ฯลฯ มีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ</p>	<p>W4O2 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น มีการจัดการกับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่มากมายหลากหลาย และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา</p>
<p>W5 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรครูด้านความรู้ ความเข้าใจในการผลิตสื่อ การประยุกต์ใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเกิดประสิทธิภาพ</p>	<p>O2 : เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการขนส่ง เทคโนโลยีการผลิต นาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ ฯลฯ มีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ</p>	<p>W5O2 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) โดยมีความเข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อเพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด สามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของปัจเจกชนรู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา</p>
<p>W5 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรครูด้านความรู้ ความเข้าใจในการผลิตสื่อ การประยุกต์ใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเกิดประสิทธิภาพ</p>	<p>O1 : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานในอนาคต</p>	<p>W5O1 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาความสามารถในการผลิตสื่อสร้างสรรค์ (Create Media Products) โดยมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อประเภท นั้น ๆ และมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา</p>
<p>W4 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครูด้านทักษะการใช้และการจัดการสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>O3 : การจัดการศึกษาจึงต้องมีการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในหลักสูตรการเรียนการสอน และปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี</p>	<p>W4O3 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในการสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ</p>

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
<p>W8 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูให้มีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด</p> <p>W9 : ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างงานอย่างมีคุณภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา</p> <p>W11 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่</p> <p>W3 : ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาระบบการทำงาน ร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เช่น ระบบภาคีเครือข่าย</p> <p>W3 : ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาระบบการทำงาน ร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เช่น ระบบภาคีเครือข่าย</p>	<p>O3 : การจัดการศึกษาจึงต้องมีการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในหลักสูตรการเรียนการสอน และปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี</p> <p>O1 : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานในอนาคต</p> <p>O7 : รัฐบาลมีนโยบายให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา</p> <p>T1 : การปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาเคลื่อนไปอย่างยากลำบาก เนื่องด้วยระบบราชการเป็นอุปสรรคซึ่งเกิดจาก ความล่าช้าในการประสานงาน</p> <p>T4 : สังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเอง</p>	<p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะอาชีพและทักษะชีวิต</p> <p>W8O3 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด</p> <p>W9O1 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างงานอย่างมีคุณภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา</p> <p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะความพึงพอใจในการทำงาน การดูแลและการให้บริการ</p> <p>W11O7 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่</p> <p>กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร</p> <p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจ</p> <p>W3T1 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร</p> <p>กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การติดตามการทำงาน</p> <p>W3T4 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร 2) ผู้บริหารสถานศึกษาประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ</p>

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT)
W4 : ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครูด้านทักษะการใช้และการจัดการสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	T4 : สังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเอง	กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ กลยุทธ์รอง : กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยีและการสื่อสาร W4T4 : 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

จากตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้วยตาราง TOWS Matrix แสดงให้เห็นถึงการจับคู่ระหว่างจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) โดยการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาสจัดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) การจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค จัดเป็นกลยุทธ์เชิงรับ (ST) การจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาสจัดเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) และการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับอุปสรรคจัดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) ซึ่งผลจากการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้วยตาราง TOWS Matrix นำมาซึ่งร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ	ภารกิจหลัก	SWOT	TOW Matrix
1. กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	1. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ทีมงาน คุณภาพ	1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงานกันเป็นทีม	บุคคล	SO	S2O6
		2. สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน		SO	S8O6
2. กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร	1. กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมายร่วม	3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชยให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ	บุคคล	ST	S1T3
		1. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งให้คณะครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานของสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ			
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยการแต่งตั้งภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงานในการพัฒนางานของสถานศึกษา	บุคคล		ST	S2T2
	1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการ รูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานของสถานศึกษา	บุคคล		SO	S5O5
	2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	บุคคล		SO	S1O1
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูอย่างเต็มศักยภาพ	งบประมาณ		WO	W2O2
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง	งบประมาณ		SO	S4O6
5. ผู้บริหารสถานศึกษาระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุนและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ในชุมชน	บริหารทั่วไป	WO	W3O7		

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ	ภารกิจหลัก	SWOT	TOW Matrix
2. กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร	3. กลยุทธ์การสร้างขวัญกำลังใจ	<ol style="list-style-type: none"> ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประสานงานและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง 	บริหารทั่วไป	ST	S6T4
	4. กลยุทธ์การติดตามการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครูร่วมมือกันในการวัดผลประเมินผลงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี 	บริหารทั่วไป	WT ST	W3T1 W3T4 S9T4
3. กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา	1. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมคิดร่วม ตัดสินใจวางแผนพัฒนาสถานศึกษา	1. ให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงาน และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผนในการทำงาน	บุคคล	SO	S3O6
		2. ให้คณะครูและบุคลากรในการปฏิบัติ มีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงาน หรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ	บุคคล	WO	W1O6
		3. ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยและให้เกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษายึดถือเป็นเรื่องสำคัญต้องมีวิธีการที่ดี เพื่อให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม รู้สึกได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และได้รับความภาคภูมิใจในความเสียสละ อุทิศตน และภูมิใจในผลงานและความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ	บุคคล	ST	S8T4
4. กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ	1. กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสาร	1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) และประเมินสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น	วิชาการ	WO	W6O1

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ	ภารกิจหลัก	SWOT	TOW Matrix
4. กลยุทธ์พัฒนา ศักยภาพ และคุณภาพ ครูและบุคลากร ให้เป็นมืออาชีพ	1. กลยุทธ์การพัฒนา ศักยภาพ และคุณภาพ ทักษะ สารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยีและการ สื่อสาร	2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น มีการจัดการกับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่มากมายหลากหลาย และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	วิชาการ	WO	W4O2
		3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) โดยมีความเข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อเพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด สามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของปัจเจกชนรู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	วิชาการ	WO	W5O2
		4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาความสามารถในการผลิตสื่อสร้างสรรค์ (Create Media Products) โดยมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อประเภทนั้น ๆ และมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	วิชาการ	WO	W5O1
		5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาประสิทธิภาพ ของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์ PDAs, Media Players etc.) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	วิชาการ	WO	W6O3
	2. กลยุทธ์การพัฒนา ศักยภาพและคุณภาพ ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิต	6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในการสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ	วิชาการ	WO	W4O3
		7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	วิชาการ	WT	W4T4
		1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีความเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต	บุคคล	SO	S12O1
		2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร	บุคคล	SO	S13O3

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ	ภารกิจหลัก	SWOT	TOW Matrix		
		3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	บุคคล	SO	S14O1		
		4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด	บุคคล	WO	W8O3		
		5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น	บุคคล	SO	S15O4		
		6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร	บุคคล	ST	S16T3		
		7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรครูด้านการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน	บุคคล	ST	S17T1		
		8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูเพื่อประสิทธิภาพเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with Others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	บุคคล	ST	S18T2		
		9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน	บุคคล	ST	S19T3		
		10. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	บุคคล	WO	W9O1		
		11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมภาวะผู้นำและความรับผิดชอบของบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	บุคคล	ST	S20T2		
		3. กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการวิจัย การสร้างและใช้นวัตกรรม		1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูให้มีทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	วิชาการ	WO	W10O4
				2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	วิชาการ	SO	S24O4

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทาง/วิธีการ	ภารกิจหลัก	SWOT	TOW Matrix
4. กลยุทธ์การพัฒนา ศักยภาพและ คุณภาพทักษะความ พึงพอใจในการทำงาน การดูแลและ การให้บริการ		3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ	วิชาการ	SO	S23O5
		4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน	วิชาการ	SO	S24O5
		1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร	บริหารทั่วไป	SO	S25O1
		2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงานรักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยืดหยุ่นขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว	บริหารทั่วไป	ST	S26T2
		3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงจัง ต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย	วิชาการ	SO	S27O1
		4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่	วิชาการ	WO	W11O7

สรุป ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ดังนี้
วิสัยทัศน์ (Vision)

บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงสุด
พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
2. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพ
3. พัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
4. พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

2. ครู และบุคลากรในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ
 3. สถานศึกษามีรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
 4. ครู และบุคลากรมีพลังอำนาจในตนเอง
 5. ครู และบุคลากรมีทักษะพลังอำนาจในตนเอง
- กลยุทธ์ (Strategy)

1. กลยุทธ์หลักกลยุทธ์บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.1 กลยุทธ์รองกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ทีมงานคุณภาพประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงานกันเป็นทีม (บริหารงานบุคคล)

1.1.2 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผน กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน (บริหารงานบุคคล)

1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอโดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ (บริหารงานบุคคล)

2. กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร

2.1 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมายร่วมประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งให้คณะครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานของสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ (บริหารงานบุคคล)

2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยการแต่งตั้งภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานของสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

2.2 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การสนับสนุนทรัพยากรประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการ รูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานของสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บริหารงานบุคคล)

2.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูอย่างเต็มศักยภาพ (งบประมาณ)

2.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง (งบประมาณ)

2.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุนและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ในชุมชน (การบริหารทั่วไป)

2.3 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การสร้างขวัญกำลังใจประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประสานงานและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานของสถานศึกษา (การบริหารทั่วไป)

2.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในสถานศึกษา (การบริหารทั่วไป)

2.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง (การบริหารทั่วไป)

2.4 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การติดตามการทำงานประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร (การบริหารทั่วไป)

2.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ (การบริหารทั่วไป)

2.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครูร่วมมือกันในการวัดผลประเมินผลงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี (การบริหารทั่วไป)

3. กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

3.1 กลยุทธ์รองกลยุทธ์การมีส่วนร่วมคิดร่วม ตัดสินใจ วางแผนพัฒนาสถานศึกษาประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

3.1.1 ให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงาน และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผนในการทำงาน (บริหารงานบุคคล)

3.1.2 ให้คณะครูและบุคลากรในการปฏิบัติ มีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงานหรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ (บริหารงานบุคคล)

3.1.3 ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยและให้เกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษายึดถือเป็นเรื่องสำคัญต้องมีวิธีการที่ดี เพื่อให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม รู้สึกได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และได้รับความภาคภูมิใจในความเสียสละ อุทิศตน และภูมิใจในผลงานและความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ (บริหารงานบุคคล)

4. กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

4.1 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสาร ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) และประเมินสารสนเทศได้อย่างมีวิจารณ์ญาณตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น (ด้านวิชาการ)

4.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น มีการจัดการกับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่มากมาย หลากหลาย และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) โดยมีความเข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อเพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนดสามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของปัจเจกชนรู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาความสามารถในการผลิตสื่อสร้างสรรค์ (Create Media Products) โดยมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อประเภทนั้น ๆ และมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาประสิทธิภาพ ของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์ PDAs Media Players etc.) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในการสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ (ด้านวิชาการ)

4.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านวิชาการ)

4.2 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะอาชีพและทักษะชีวิต ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีความเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (บริหารงานบุคคล)

4.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร (บริหารงานบุคคล)

4.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บริหารงานบุคคล)

4.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด (บริหารงานบุคคล)

4.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพิ่มศักยภาพบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น (บริหารงานบุคคล)

4.2.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร (บริหารงานบุคคล)

4.2.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพิ่มศักยภาพบุคลากรครูด้านการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน (บริหารงานบุคคล)

4.2.8 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูเพื่อประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

4.2.9 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน (บริหารงานบุคคล)

4.2.10 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการสร้างงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

4.2.11 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมภาวะผู้นำและความรับผิดชอบของบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ (บริหารงานบุคคล)

4.3 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการวิจัย การสร้างและใช้นวัตกรรม ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูให้มีทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านวิชาการ)

4.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านวิชาการ)

4.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ (ด้านวิชาการ)

4.3.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน (ด้านวิชาการ)

4.4 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะความพึงพอใจในการทำงาน การดูแลและการให้บริการ ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร (การบริหารทั่วไป)

4.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน (การบริหารทั่วไป)

4.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจ ต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย (ด้านวิชาการ)

4.4.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคม และชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ (ด้านวิชาการ)

4.3 ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ในขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน คือ การตรวจสอบกลยุทธ์เชิงคุณภาพ และการตรวจสอบกลยุทธ์เชิงปริมาณ ดังนี้

ตอนที่ 1 การตรวจสอบกลยุทธ์เชิงคุณภาพ

จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของกลยุทธ์ตามเกณฑ์การประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสมและด้านความถูกต้อง ปรากฏผลดังตารางที่ 20

ตารางที่ 4.20 ผลการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ความถูกต้อง (n = 9)			ความเหมาะสม (n = 9)			ความเป็นไปได้ (n = 9)			ความเป็นประโยชน์ (n = 9)		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ทิศงานคุณภาพ 1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงานกันเป็นทีม	3.78	0.83	มาก	4.00	0.87	มาก	4.00	0.71	มาก	3.67	0.87	มาก
2. สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผน กำหนด เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน	4.22	0.67	มาก	4.11	0.60	มาก	4.22	0.67	มาก	3.78	0.67	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ	3.89	0.78	มาก	4.33	0.71	มาก	4.33	0.50	มาก	3.67	0.87	มาก
กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมายร่วม 1. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งให้คณะครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานของสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ	3.89	0.93	มาก	4.11	0.78	มาก	4.11	0.93	มาก	4.00	0.87	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยการแต่งตั้งภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงานในการพัฒนางานของสถานศึกษา	3.89	0.78	มาก	4.00	0.87	มาก	4.22	0.83	มาก	4.11	0.78	มาก
กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การสนับสนุนทรัพยากร 1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการ รูปแบบ ใหม่ ๆ มาใช้ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานของสถานศึกษา	3.78	0.67	มาก	4.11	0.93	มาก	3.89	0.93	มาก	3.78	0.67	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	0.71	มาก	4.11	0.78	มาก	3.67	0.87	มาก	3.89	0.60	มาก

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ความถูกต้อง (n = 9)			ความเหมาะสม (n = 9)			ความเป็นไปได้ (n = 9)			ความเป็นประโยชน์ (n = 9)		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูอย่างเต็มศักยภาพ	4.00	0.71	มาก	4.33	0.50	มาก	4.11	0.78	มาก	3.56	0.73	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง	4.22	0.67	มาก	4.22	0.67	มาก	4.11	0.93	มาก	3.78	0.67	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุนและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ในชุมชน	4.11	0.78	มาก	4.00	0.87	มาก	4.22	0.83	มาก	4.00	0.50	มาก
กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การสร้างขวัญกำลังใจ												
1. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประสานงานและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนา งานของสถานศึกษา	3.67	0.71	มาก	4.22	0.67	มาก	4.11	0.78	มาก	4.33	0.87	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เสริมสร้าง บรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในสถานศึกษา	3.89	0.78	มาก	4.11	0.60	มาก	4.33	0.87	มาก	4.44	0.73	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและประสานความร่วมมือกับเครือข่าย การศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษอย่างต่อเนื่อง	3.56	0.73	มาก	4.56	0.73	มากที่สุด	4.00	0.50	มาก	4.11	0.78	มาก
กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การติดตามการทำงาน												
1. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมใน การพัฒนาคุณภาพงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมของ องค์กร	3.78	0.83	มาก	4.11	0.93	มาก	4.00	0.87	มาก	4.22	0.67	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐ และเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานของสถานศึกษาให้ประสบ ความสำเร็จ	3.67	0.71	มาก	3.78	0.83	มาก	4.22	0.83	มาก	4.00	0.71	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครูร่วมมือกันในการวัดผล ประเมินผลงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี	3.78	0.83	มาก	4.11	0.93	มาก	4.44	0.88	มาก	4.22	0.44	มาก

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ความถูกต้อง (n = 9)			ความเหมาะสม (n = 9)			ความเป็นไปได้ (n = 9)			ความเป็นประโยชน์ (n = 9)		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมคิดร่วม ตัดสินใจ วางแผนพัฒนาสถานศึกษา 1. ให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงาน และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผนในการทำงาน	3.89	0.60	มาก	4.33	0.87	มาก	4.11	0.78	มาก	4.00	0.71	มาก
2. ให้คณะครูและบุคลากรในการปฏิบัติ มีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงานหรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ	4.00	0.50	มาก	4.22	0.83	มาก	4.22	0.97	มาก	4.22	0.67	มาก
3. ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยและให้เกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษาอีตือ เป็นเรื่องสำคัญต้องมีวิธีการที่ดี เพื่อให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม รู้สึกได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และได้รับความภาคภูมิใจในความเสียสละ อุทิศตน และภูมิใจในผลงานและความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ	3.89	0.78	มาก	4.33	0.71	มาก	4.44	0.73	มาก	4.00	0.87	มาก
กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสาร 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) และประเมินสารสนเทศได้อย่างมีวิจารณ์ตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น	3.78	0.67	มาก	4.11	0.93	มาก	3.67	0.87	มาก	4.22	0.83	มาก

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ความถูกต้อง (n = 9)			ความเหมาะสม (n = 9)			ความเป็นไปได้ (n = 9)			ความเป็นประโยชน์ (n = 9)		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น มีการจัดการกับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่มากมายหลากหลาย และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	3.56	0.73	มาก	3.89	0.93	มาก	4.11	0.93	มาก	4.00	0.50	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) โดยมีความเข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อเพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด สามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของปัจเจกชนรู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	3.67	0.71	มาก	4.00	0.87	มาก	4.22	0.97	มาก	3.67	0.71	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาความสามารถในการผลิตสื่อสร้างสรรค์(Create Media Products) โดยมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อประเภทนั้น ๆ และมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	3.56	0.88	มาก	4.33	0.50	มาก	4.00	0.87	มาก	4.00	0.50	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาประสิทธิภาพ ของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์ PDAs Media Players etc.) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	3.56	0.73	มาก	4.11	0.60	มาก	4.33	0.87	มาก	4.11	0.60	มาก

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ความถูกต้อง (n = 9)			ความเหมาะสม (n = 9)			ความเป็นไปได้ (n = 9)			ความเป็นประโยชน์ (n = 9)		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในการสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ	3.67	0.87	มาก	4.33	0.71	มาก	4.56	0.73	มากที่สุด	4.22	0.83	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานรวมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	3.56	0.73	มาก	4.22	0.67	มาก	4.11	0.93	มาก	3.89	0.78	มาก
กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพ ทักษะอาชีพและทักษะชีวิต												
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีความเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต	3.78	0.67	มาก	3.78	0.83	มาก	4.11	0.78	มาก	4.22	0.83	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร	4.00	0.71	มาก	4.22	0.67	มาก	4.44	0.88	มาก	4.11	0.78	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.78	0.83	มาก	4.11	0.93	มาก	4.33	0.87	มาก	3.89	0.93	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และปรับตามช่วงเวลาที่กำหนด	3.89	0.78	มาก	4.22	0.83	มาก	4.22	0.97	มาก	4.56	0.73	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น	3.89	0.78	มาก	4.44	0.73	มาก	4.33	0.50	มาก	4.11	0.93	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร	3.56	0.88	มาก	4.33	0.87	มาก	3.78	0.83	มาก	4.00	0.87	มาก

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ความถูกต้อง (n = 9)			ความเหมาะสม (n = 9)			ความเป็นไปได้ (n = 9)			ความเป็นประโยชน์ (n = 9)		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรครูด้านการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน	3.78	0.83	มาก	4.11	0.78	มาก	3.89	0.93	มาก	4.11	0.78	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูเพื่อประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with Others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	3.78	0.83	มาก	4.11	0.78	มาก	4.56	0.73	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน	3.67	0.87	มาก	4.00	0.87	มาก	4.44	0.73	มาก	4.44	0.73	มาก
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างงานอย่างมีคุณภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	4.00	0.87	มาก	4.22	0.67	มาก	4.22	0.97	มาก	4.22	0.83	มาก
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมภาวะผู้นำและความรับผิดชอบของบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	3.89	0.78	มาก	4.22	0.83	มาก	3.89	0.93	มาก	3.89	0.78	มาก
กลยุทธ์รองกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการวิจัย การสร้างและใช้นวัตกรรม												
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูให้มีทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.78	0.83	มาก	4.11	0.78	มาก	4.44	0.88	มาก	3.78	0.67	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.22	0.44	มาก	4.33	0.50	มาก	4.33	0.50	มาก	4.11	0.33	มาก

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ความถูกต้อง (n = 9)			ความเหมาะสม (n = 9)			ความเป็นไปได้ (n = 9)			ความเป็นประโยชน์ (n = 9)		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ	4.11	0.33	มาก	4.22	0.44	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด	4.22	0.44	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน	4.22	0.44	มาก	4.44	0.53	มาก	4.44	0.73	มาก	4.33	0.71	มาก
กลยุทธ์รองกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะความพึงพอใจในการทำงาน การดูแลและการให้บริการ												
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร	4.11	0.33	มาก	4.33	0.50	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด	4.11	0.60	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว	4.11	0.33	มาก	4.22	0.44	มาก	4.33	0.50	มาก	4.44	0.53	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจ ต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย	4.22	0.44	มาก	4.33	0.50	มาก	4.33	0.71	มาก	4.33	0.50	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่	3.78	0.83	มาก	4.11	0.78	มาก	4.11	0.93	มาก	4.00	0.71	มาก
รวม	3.86	0.54	มาก	4.18	0.46	มาก	4.20	0.51	มาก	4.08	0.39	มาก

จากตารางที่ 4.20 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาโดยรวมว่า มีความถูกต้อง ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.54) มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.46) มีความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.51) และเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.39)อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านความถูกต้อง อยู่ในระดับมากทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.56 – 4.22 ด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ และระดับมาก จำนวน 44 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.78 – 4.56 ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ข้อ และระดับมาก จำนวน 41 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.67 – 4.67 และด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ และระดับมาก จำนวน 43 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.56 – 4.67

ทั้งนี้ จากการสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังข้อสรุปต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงสุด

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นว่า วิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความเหมาะสมแล้วเนื่องจากสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งวิสัยทัศน์ชี้ให้เห็นถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงสุด นำไปสู่บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อย่างไรก็ตามผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรเพิ่มคำว่า “อย่างยั่งยืน” หลังจากประโยคที่ว่า “บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ” ด้วยเพื่อสื่อให้เห็นถึงความคงทนถาวรของความเป็นเลิศของสถานศึกษาหลังจากได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว

จึงปรับวิสัยทัศน์เป็น “บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงสุด”

2. พันธกิจ (Mission)

2.1 พัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2.2 พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพ

2.3 พัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2.4 พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยกับพันธกิจ ทั้ง 4 ข้อ แต่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 4 และ 5 เห็นว่า พันธกิจข้อที่ 1 ควรเพิ่มคำว่า “อย่างยั่งยืน” ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 และ 3 เห็นว่าพันธกิจข้อที่ 2 ดูห้วนไปและไม่สื่อความหมายครอบคลุมให้เปลี่ยนเป็น “พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” และผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7 และ 9 เห็นว่าพันธกิจข้อที่ 4 ควรเพิ่มคำที่ชี้ให้เห็นว่าครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้ที่มีศักยภาพสอดคล้องกับพันธกิจข้อที่ 2 จึงให้เพิ่มคำว่า “ให้เป็นผู้มีอาชีพ” ต่อท้ายจึงปรับพันธกิจเป็น

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน
2. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. พัฒนารูปแบบการบริหาร ที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
4. พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

3. เป้าประสงค์ (Goal)

- 3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- 3.2 ครู และบุคลากรในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ
- 3.3 สถานศึกษามีรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- 3.4 ครู และบุคลากรมีพลังอำนาจในตนเอง
- 3.5 ครู และบุคลากรมีทักษะพลังอำนาจในตนเอง

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นว่า เป้าประสงค์ทุกข้อมีความเหมาะสมแล้ว แต่ให้ปรับข้อ 1 และ ข้อ 2 ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยเพิ่มคำว่า “อย่างยั่งยืน” และ “การปฏิบัติงาน” จึงปรับเป้าประสงค์เป็น

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน
 2. ครู และบุคลากรในสถานศึกษามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 3. สถานศึกษามีรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
 4. ครู และบุคลากรมีพลังอำนาจในตนเอง
 5. ครู และบุคลากรมีทักษะพลังอำนาจในตนเอง
4. กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 และ 3 มีความเห็นว่า การใช้คำกลยุทธ์ซ้ำซ้อนกับคำว่า กลยุทธ์หลักนั้นไม่เหมาะสม ให้ตัดออก ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2, 4 และ 5 เสนอว่า ชื่อกลยุทธ์บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้นไม่สื่อความหมายเกี่ยวกับการสร้างระบบการบริหารที่เป็นรูปธรรม เสนอแนะให้เปลี่ยนจาก “กลยุทธ์บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ” เป็น “สร้างระบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ”

จึงปรับเป็น “กลยุทธ์หลัก สร้างระบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ”

5. กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มงานคุณภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นว่า ชื่อ “กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มงานคุณภาพ” ไม่สื่อให้เห็นถึงการพัฒนาและการสร้างทีมงาน เห็นควรเปลี่ยนชื่อเป็น “พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและสร้างทีมงานคุณภาพ”

จึงปรับเป็น “กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและสร้างทีมงานคุณภาพ”

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงานกันเป็นทีม

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, เห็นด้วยกับชื่อกลยุทธ์ที่กำหนด แต่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2, 3, 4 และ 5 เห็นว่า ใช้คำพูดเยิ่นเย้อเกินไป ควรปรับเปลี่ยน จาก “ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงานกันเป็นทีม” เป็น “ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานในระบบทีม”

จึงปรับเป็น “ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานในระบบทีม”

5.2 สนับสนุนให้ครู และบุคลากรทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 2, 3, และ 4 เห็นว่า การเป็นผู้นำในการวางแผนควรเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นให้จาก “สนับสนุนให้ครู และบุคลากรทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน” เป็น “สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำงานในระบบทีม”

จึงปรับเป็น “สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำงานในระบบทีม”

5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 2 และ 3 เห็นว่าเหมาะสมแล้ว แต่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 และ 5 ต้องการให้สื่อความหมายว่า การสร้างขวัญและกำลังใจควรมีหลากหลายวิธี จึงให้ปรับจาก “ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญ กำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ” เป็น “สร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรในวิธีที่หลากหลาย เช่น เกียรติบัตร ยกย่อง ชมเชย และรางวัลต่าง ๆ”

จึงปรับเป็น “สร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรในวิธีที่หลากหลาย เช่น เกียรติบัตร ยกย่อง ชมเชย และรางวัลต่าง ๆ”

6. กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยกับชื่อกลยุทธ์ แต่ให้ตัดคำว่า กลยุทธ์ออกไป

จึงปรับเป็น “กลยุทธ์หลัก การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร”

7. กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมายร่วม

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นด้วยกับชื่อกลยุทธ์รอง แต่ให้เปลี่ยนคำว่า “กลยุทธ์” เป็น “ส่งเสริม”

จึงปรับเป็น “กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการกำหนดเป้าหมายร่วม”

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งให้คณะครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานของสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 และ 5 เห็นว่า ควรเปลี่ยนจากคำว่า “แต่งตั้ง” เป็น “มอบหมายหน้าที่” จะเหมาะสมกว่า ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, 3 และ 4 เห็นว่า การใช้คำว่า ดำเนินการซ้ำซ้อนกับคำว่าพัฒนา ให้ตัดออก

จึงปรับเป็น “การมอบหมายหน้าที่ ให้ครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการพัฒนาสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ”

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยการแต่งตั้งภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานของสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 และ 2 เห็นว่า คำว่าแต่งตั้งภาคีเครือข่ายไม่ชัดเจน ควรตัดออก ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, 4 และ 5 เห็นว่า การใช้คำว่า ดำเนินการซ้ำซ้อนกับคำว่าพัฒนา ให้ตัดออก

จึงปรับเป็น “จัดโครงสร้างการบริหารงาน ให้ครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการพัฒนาสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ”

8. กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การสนับสนุนทรัพยากร

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 และ 2 ให้ตัดคำว่ากลยุทธ์ออก ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ 3 และ 5 เสนอว่า คำว่าสนับสนุนไม่มีความชัดเจนว่าสนับสนุนอย่างไร ให้เปลี่ยนเป็น “พัฒนาระบบการจัดสรร” และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ 4 ให้เพิ่มคำว่า “การระดมทรัพยากร” ด้วย

จึงปรับเป็น “กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบการจัดสรรทรัพยากรและการระดมทรัพยากร”

8.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการ รูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานของสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ปรับคำเพื่อความเหมาะสม ไม่เยิ่นเย้อจาก “ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการ รูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานของสถานศึกษา” เป็น “ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการ รูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานของสถานศึกษา”

จึงปรับเป็น “ให้โอกาสและยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการริเริ่มนำวิธีการรูปแบบใหม่มาใช้ในการพัฒนางานของสถานศึกษา”

8.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 2 และ 3 ให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ออก และผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 และ 5 ให้ปรับคำว่า “สมรรถนะการปฏิบัติงานของครู” เป็น “สมรรถนะของครู”

จึงปรับเป็น “ให้มีการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของครูเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

8.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูอย่างเต็มศักยภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 2 และ 3 ให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ออก และผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 และ 5 ให้ข้อเสนอแนะในการปรับข้อความจาก “ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูอย่างเต็มศักยภาพ” เป็น “จัดสรรทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ”

จึงปรับเป็น “จัดสรรทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ”

8.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 และ 3 ให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ออกไป

จึงปรับเป็น “สนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง”

8.5 ผู้บริหารสถานศึกษาระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุนและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ในชุมชน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 และ 3 ให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” และผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 และ 5 ให้ปรับคำจาก “แหล่งเรียนรู้ในชุมชน” เป็น “แหล่งเรียนรู้” และเพิ่มคำว่า เป็นต้น

จึงปรับเป็น “ระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุน และพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ เป็นต้น”

9. กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การสร้างขวัญและกำลังใจ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 และ 3 ให้ตัดคำว่า “กลยุทธ์” ออกไป

จึงปรับเป็น “กลยุทธ์รอง การสร้างขวัญและกำลังใจ”

9.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประสานงานและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานของสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ออก

จึงปรับเป็น “จัดให้มีระบบการประสานงานและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานของสถานศึกษา”

9.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ออก

จึงปรับเป็น “จัดทำ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในสถานศึกษา”

9.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ออก

จึงปรับเป็น “สนับสนุนและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง”

10. กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การติดตามการทำงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้เสนอให้ตัดคำว่า กลยุทธ์ออก และเพิ่มคำว่า พัฒนาระบบนิเทศกำกับ และประเมินผล เพื่อให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

จึงปรับเป็น “กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบการนิเทศ ติดตาม กำกับและประเมินผลการทำงาน”

10.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ออก

จึงปรับเป็น “จัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร”

10.2 ผู้บริหารสถานศึกษาประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ออก
จึงปรับเป็น “ประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ”

10.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครูร่วมมือกันในการวัดผลประเมินผลงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้เสนอให้ปรับจาก “ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครู” เป็น “ให้ทุกภาคส่วน” และปรับจาก “ร่วมมือกันในการวัดผลประเมินผลงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี” เป็น “มีส่วนร่วมในการนิเทศ ติดตาม กำกับ และประเมินผลการพัฒนาสถานศึกษา” เพื่อให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

จึงปรับเป็น “ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการนิเทศ ติดตาม กำกับ และประเมินผลการพัฒนาสถานศึกษา”

11. กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “กลยุทธ์” ออก แล้วใช้คำว่า “ส่งเสริม” แทน
จึงปรับเป็น “กลยุทธ์หลัก ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา”

12. กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมคิดร่วม ตัดสินใจ วางแผนพัฒนาสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “กลยุทธ์” ออก แล้วใช้คำว่า “ส่งเสริม” และปรับคำว่า “คิดร่วม” เป็น “ในการคิด” รวมทั้งเพิ่มคำว่า “และ” หลังคำว่า “ตัดสินใจ”

จึงปรับเป็น “กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจและวางแผนพัฒนาสถานศึกษา”

12.1 ให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงาน และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผนในการทำงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมแล้ว

จึงปรับเป็น “ให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงาน และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผนในการทำงาน”

12.2 ให้คณะครูและบุคลากรในการปฏิบัติ มีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงาน หรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเห็นว่า กลยุทธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมแล้ว

จึงปรับเป็น “ให้คณะครูและบุคลากรในการปฏิบัติ มีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงานหรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ”

12.3 ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยและให้เกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษายิ่งถือเป็นเรื่องสำคัญต้องมีวิธีการที่ดี เพื่อให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม รู้สึกได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และได้รับความภาคภูมิใจในความเสียสละ อุทิศตน และภูมิใจในผลงานและความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 2, 4 และ 5 เห็นว่า กลยุทธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมแล้ว แต่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 เห็นว่า ควรเพิ่มคำว่า “สร้างวัฒนธรรมการ...” เพื่อสื่อถึงความยั่งยืนของการให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย ฯลฯ

จึงปรับเป็น “สร้างวัฒนธรรมการให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยและให้เกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษายึดถือเป็นเรื่องสำคัญต้องมีวิธีการที่ดี เพื่อให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม รู้สึกได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และได้รับความภาคภูมิใจในความเสียสละ อุทิศตน และภูมิใจในผลงานและความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ”

13. กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า กลยุทธ์ออก

จึงปรับเป็น “กลยุทธ์หลัก พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ”

14. กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยีและการสื่อสาร

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า กลยุทธ์ออก แล้วเพิ่มคำว่า “เร่งรัด” เพื่อสื่อให้เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องรีบปฏิบัติ

จึงปรับเป็น “กลยุทธ์เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทางด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยีและสื่อสาร”

14.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) และประเมินสารสนเทศได้อย่างมีวิจารณญาณตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ออก แล้วเพิ่มคำว่า “ส่งเสริมให้”

จึงปรับเป็นส่งเสริมให้มีการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) และประเมินสารสนเทศได้อย่างมีวิจารณญาณตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น

14.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น มีการจัดการกับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่มากมายหลากหลาย และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออก

จึงปรับเป็น “ส่งเสริมการใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น มีการจัดการกับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่มากมายหลากหลาย และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา”

14.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) โดยมีความเข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อเพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด สามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของปัจเจกชน รู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออก

จึงปรับเป็น “ส่งเสริมความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) โดยมีความเข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อเพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด สามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของปัจเจกชน รู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา”

14.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาความสามารถในการผลิตสื่อสร้างสรรค์ (Create Media Products) โดยมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้อย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อประเภทนั้น ๆ และมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออก

จึงปรับเป็น “พัฒนาความสามารถในการผลิตสื่อสร้างสรรค์ (Create Media Products) โดยมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้อย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อประเภทนั้น ๆ และมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา”

14.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาประสิทธิภาพ ของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์ความรู้ การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์ PDAs Media Players etc.) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออก

จึงปรับเป็น “พัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์ความรู้ การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์ PDAs Media Players etc.) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา”

14.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในการสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออก

จึงปรับเป็น “พัฒนาครูให้มีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสามารถใช้ภาษาในสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ”

14.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออก

จึงปรับเป็น “พัฒนาครูในการใช้ภาษา ในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ”

15. กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพ ทักษะอาชีพและทักษะชีวิต

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “กลยุทธ์” ออก แล้วใช้คำว่า “ส่งเสริม” แทน

จึงปรับเป็น “กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพและคุณภาพ ทักษะอาชีพและทักษะชีวิต”

15.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีความเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออก

จึงปรับเป็น “เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต”

15.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออก

จึงปรับเป็น “ส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร”

15.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออก

จึงปรับเป็น “ส่งเสริมศักยภาพครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

15.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออก แล้วปรับประโยคที่กล่าวว่า “เพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง” เป็น “เร่งรัดการพัฒนาครูในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

จึงปรับเป็น “เร่งรัดการพัฒนาครูในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง(Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด”

15.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” และคำว่า “บุคลากร” ออก จึงปรับเป็น “เพิ่มศักยภาพครูในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น”

15.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออก และเพิ่มคำว่า “ครู” หลังคำว่า “ให้”

จึงปรับเป็น “ส่งเสริมให้ครูมีวิธีการที่จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร”

15.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรครูด้านการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” และคำว่า “บุคลากร” ออก จึงปรับเป็น “พัฒนาศักยภาพครู ในการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน”

15.8 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูเพื่อประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่ม” ออก แล้วเพิ่มคำว่า “พัฒนา”

จึงปรับเป็น “พัฒนาศักยภาพครูเพื่อประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา”

15.9 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออก

จึงปรับเป็น “ส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน”

15.10 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการสร้างงานอย่างมีคุณภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 และ 3 ให้ปรับแก้ประโยคที่ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสรรค์” เป็น “สนับสนุนให้มีการใช้”๗

จึงปรับเป็น “สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างงานอย่างมีคุณภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา”

15.11 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมภาวะผู้นำและความรับผิดชอบของบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออก และให้เพิ่มคำว่า “ให้ครู” ต่อจากคำว่า “ส่งเสริม”

จึงปรับเป็น “ส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบของบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ”

16. กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการวิจัย การสร้างและใช้นวัตกรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้เปลี่ยนจากคำว่า “กลยุทธ์” เป็น “เร่งรัด

จึงปรับเป็น “กลยุทธ์รอง เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการวิจัย การสร้างและใช้นวัตกรรม”

16.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูให้มีทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 และ 5 ให้เปลี่ยนจากคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูให้มี” เป็น “เร่งรัดการพัฒนาครูทางด้าน”

จึงปรับเป็น “เร่งรัดการพัฒนาครูทางด้าน ทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

16.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2, 4 และ 5 ให้เปลี่ยนจากคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” เป็น “สนับสนุนและ”

จึงปรับเป็น “สนับสนุนและส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

16.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 3 และ 4 ให้เปลี่ยนจากคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มี” เป็น “พัฒนาศักยภาพครูให้มี”

จึงปรับเป็น “พัฒนาศักยภาพครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ”

16.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 และ 5 ให้เปลี่ยนจากคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้” เป็น “ส่งเสริมให้ครูสร้างและใช้”

จึงปรับเป็น “ส่งเสริมให้ครูสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน”

17. กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะความพึงพอใจในการทำงาน การดูแลและการให้บริการ

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้ตัดคำว่า “กลยุทธ์การ” ออกไป

จึงปรับเป็น “กลยุทธ์รอง พัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การดูแลและการให้บริการ”

17.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้เปลี่ยนประโยคที่ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอน” เป็น “ส่งเสริมครูให้”

จึงปรับเป็น “ส่งเสริมครูให้มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร”

17.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านให้เปลี่ยนประโยคที่ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอน” เป็น “ส่งเสริมเรียนรู้ปรัชญา และแนวคิดที่จะนำมาใช้ในการทำงานอย่าง”

จึงปรับเป็น “ส่งเสริมเรียนรู้ปรัชญา และแนวคิดที่จะนำมาใช้ในการทำงานอย่างมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน”

17.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจ ต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 และ 5 ให้ตัดประโยคที่ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการ” ออกไป ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 ให้เปลี่ยนคำว่า “ผู้สอนต้อง” เป็น “ครู” แล้วให้สลับคำว่า “อย่างจริงใจ” ซึ่งต่อจากคำว่า “ความห่วงใย” ไปอยู่ต่อจากคำว่าครูโดยเปลี่ยนเป็นคำว่า “มีความจริงใจที่จะ”

จึงปรับเป็น “ส่งเสริมให้ครูมีความจริงใจที่จะแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใย ต่อผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย”

17.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคม และชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่

ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเสนอแนะว่า ให้เปลี่ยนประโยคที่ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้” เป็น “เร่งรัดการจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้”

จึงปรับเป็น “เร่งรัดการจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่”

สรุปกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่มได้ ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

วิสัยทัศน์ (Vision)

บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงสุด

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน
2. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. พัฒนารูปแบบการบริหาร ที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
4. พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้พร้อมอาชีพ

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน
2. ครู และบุคลากรในสถานศึกษามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. สถานศึกษามีรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
4. ครู และบุคลากรมีพลังอำนาจในตนเอง
5. ครู และบุคลากรมีทักษะพลังอำนาจในตนเอง

1. กลยุทธ์หลัก สร้างระบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.1 กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและสร้างทีมงานคุณภาพ ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

1.1.1 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานในระบบทีม

1.1.2 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำงานในระบบทีม

1.1.3 สร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรในวิธีที่หลากหลาย เช่น เกียรติบัตร

ยกย่อง ชมเชย และรางวัลต่าง ๆ

2. กลยุทธ์หลัก การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร

2.1 กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการกำหนดเป้าหมายร่วม ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.1.1 การมอบหมายหน้าที่ ให้ครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการพัฒนาสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ

2.1.2 จัดโครงสร้างการบริหารงาน ให้ครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการพัฒนาสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ

2.2 กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบการจัดสรรทรัพยากรและการระดมทรัพยากร ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.2.1 ให้โอกาสและยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการริเริ่มนำวิธีการรูปแบบใหม่มาใช้ในการพัฒนางานของสถานศึกษา

2.2.2 ให้มีการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของครูเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 จัดสรรทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ

2.2.4 สนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง

2.2.5 ระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุน และพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ เป็นต้น

2.3 กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.3.1 ระบบการประสานงานและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานของสถานศึกษา

2.3.2 จัดทำ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในสถานศึกษา

2.3.3 สนับสนุนและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.4 กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบกานีเทศ ติดตาม กำกับและประเมินผลการทำงาน ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.4.1 จัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร

2.4.2 ประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

2.4.3 ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการนิเทศ ติดตาม กำกับ และประเมินผลการพัฒนาสถานศึกษา

3. กลยุทธ์หลัก ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

3.1 กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจและวางแผนพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

3.1.1 ให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงาน และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผนในการทำงาน

3.1.2 ให้คณะครูและบุคลากรในการปฏิบัติ มีอำนาจในการตัดสินใจในที่งานหรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

3.1.3 สร้างวัฒนธรรมการให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยและให้เกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษายึดถือเป็นเรื่องสำคัญต้องมีวิธีการที่ดี เพื่อให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม รู้สึกได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และได้รับความภาคภูมิใจในความเสียสละ อุทิศตน และภูมิใจในผลงานและความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ

4. กลยุทธ์หลัก พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

4.1 กลยุทธ์รอง เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทางด้านทักษะสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยีและสื่อสาร ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.1.1 ส่งเสริมให้มีการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) และประเมินสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น

4.1.2 ส่งเสริมการใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น มีการจัดการกับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่มากมายหลากหลาย และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

4.1.3 ส่งเสริมความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) โดยมีความเข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อเพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด สามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของปัจเจกชน รู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

4.1.4 พัฒนาความสามารถในการผลิตสื่อสร้างสรรค์(Create Media Products) โดยมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อประเภทนั้น ๆ และมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

4.1.5 พัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ของการประยุกต์ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์ PDAs Media Players etc.) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

4.1.6 พัฒนาครูให้มีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสามารถใช้ภาษาในสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ

4.1.7 พัฒนาครูในการใช้ภาษา ในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพและคุณภาพทักษะอาชีพและทักษะชีวิต ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.2.1 เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4.2.2 ส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

4.2.3 ส่งเสริมศักยภาพครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.4 เร่งรัดการพัฒนาครูในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด

4.2.5 เพิ่มศักยภาพครู ในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น

4.2.6 ส่งเสริมให้ครูมีวิธีการที่จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร

4.2.7 พัฒนาศักยภาพครู ในการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

4.2.8 พัฒนาศักยภาพครูเพื่อประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

4.2.9 ส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน

4.2.10 สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อการสร้างงานอย่างมีคุณภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา

4.2.11 ส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

4.3 กลยุทธ์รอง เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการวิจัย การสร้างและใช้นวัตกรรม ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.3.1 เร่งรัดการพัฒนาครูทางด้าน ทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.2 สนับสนุนและส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.3 พัฒนาศักยภาพครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ

4.3.4 ส่งเสริมให้ครูสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีการวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน

4.4 กลยุทธ์รอง พัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การดูแลและการให้บริการ ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.4.1 ส่งเสริมครูให้มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร

4.4.2 ส่งเสริมเรียนรู้ปรัชญา และแนวคิดที่จะนำมาใช้ในการทำงานอย่างมีความสุขและสนุกกับการทำงานรักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน

4.4.3 ส่งเสริมให้ครูมีความจริงใจที่จะแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใย ต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย

4.4.4 เร่งรัดการจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่

ตอนที่ 2 การตรวจสอบกลยุทธ์เชิงปริมาณ

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่มไปจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบจากผู้ปฏิบัติ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน 1) ด้านความถูกต้อง 2) ด้านความเหมาะสม 3) ด้านความเป็นไปได้และ 4) ด้านความเป็นประโยชน์จำนวน 342 คน ปรากฏผลดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ความถูกต้อง (n = 342)			ความเหมาะสม (n = 342)			ความเป็นไปได้ (n = 342)			ความเป็นประโยชน์ (n = 342)		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
กลยุทธ์หลัก สร้างระบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ												
กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและสร้างทีมงานคุณภาพ												
1. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานในระบบทีม	4.39	0.49	มาก	4.01	0.74	มาก	4.03	0.78	มาก	4.01	0.80	มาก
2. สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำงานในระบบทีม	4.11	0.31	มาก	4.54	0.52	มากที่สุด	4.13	0.78	มาก	4.49	0.72	มาก
3. สร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรในวิธีที่หลากหลาย เช่น เกียรติบัตร ยกย่อง ชมเชย และรางวัลต่าง ๆ	4.08	0.28	มาก	4.28	0.60	มาก	4.14	0.77	มาก	4.09	0.76	มาก
กลยุทธ์หลัก การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร												
กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการกำหนดเป้าหมายร่วม												
1. การมอบหมายหน้าที่ ให้ครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการพัฒนาสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ	4.20	0.40	มาก	4.52	0.50	มากที่สุด	4.51	0.72	มากที่สุด	4.48	0.75	มาก
2. จัดโครงสร้างการบริหารงาน ให้ครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการพัฒนาสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ	4.31	0.46	มาก	4.25	0.59	มาก	4.12	0.78	มาก	4.07	0.76	มาก
กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบการจัดสรรทรัพยากรและการระดมทรัพยากร												
1. ให้โอกาสและยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการริเริ่มนำวิธีการรูปแบบใหม่มาใช้ในการพัฒนางานของสถานศึกษา	4.18	0.40	มาก	3.85	0.85	มาก	4.06	0.82	มาก	4.02	0.77	มาก
2. ให้มีการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของครูเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.19	0.42	มาก	3.94	0.65	มาก	4.51	0.71	มากที่สุด	4.04	0.75	มาก
3. จัดสรรทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	4.18	0.38	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด	4.49	0.72	มาก	4.53	0.71	มากที่สุด
4. สนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง	4.14	0.35	มาก	4.55	0.56	มากที่สุด	4.09	0.76	มาก	4.56	0.69	มากที่สุด
5. ระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุน และพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ เป็นต้น	4.15	0.35	มาก	4.54	0.60	มากที่สุด	4.48	0.75	มาก	4.03	0.78	มาก

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ความถูกต้อง (n = 342)			ความเหมาะสม (n = 342)			ความเป็นไปได้ (n = 342)			ความเป็นประโยชน์ (n = 342)		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีม												
1. ระบบการประสานงานและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานของสถานศึกษา	4.13	0.45	มาก	4.05	0.62	มาก	4.09	0.77	มาก	4.54	0.70	มากที่สุด
2. จัดทำ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในสถานศึกษา	4.18	0.39	มาก	4.05	0.62	มาก	4.02	0.77	มาก	4.18	0.78	มาก
3. สนับสนุนและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.22	0.41	มาก	4.18	0.63	มาก	4.04	0.75	มาก	4.03	0.79	มาก
กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบการนิเทศ ติดตาม กำกับและประเมินผลการทำงาน												
1. จัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร	4.22	0.41	มาก	4.11	0.64	มาก	4.53	0.71	มากที่สุด	4.09	0.78	มาก
2. ประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ	4.40	0.49	มาก	4.11	0.75	มาก	4.56	0.69	มากที่สุด	4.06	0.76	มาก
3. ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการนิเทศ ติดตาม กำกับ และประเมินผลการพัฒนาสถานศึกษา	4.39	0.49	มาก	4.49	0.58	มาก	4.03	0.78	มาก	4.10	0.78	มาก
กลยุทธ์หลัก ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา												
กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจและวางแผนพัฒนาสถานศึกษา												
1. ให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงาน และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผนในการทำงาน	4.27	0.45	มาก	4.38	0.49	มาก	4.54	0.70	มากที่สุด	4.04	0.76	มาก
2. ให้คณะครูและบุคลากรในการปฏิบัติ มีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงานหรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ	4.26	0.44	มาก	4.40	0.49	มาก	4.18	0.78	มาก	4.05	0.79	มาก

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ความถูกต้อง (n = 342)			ความเหมาะสม (n = 342)			ความเป็นไปได้ (n = 342)			ความเป็นประโยชน์ (n = 342)		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3. สร้างวัฒนธรรมการให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยและให้เกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษาถือเป็นเรื่องสำคัญต้องมีวิธีการที่ดี เพื่อให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมรู้สึกได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และได้รับความภาคภูมิใจในความเสียสละ อุทิศตน และภูมิใจในผลงานและความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ	4.27	0.45	มาก	4.26	0.44	มาก	4.55	0.52	มากที่สุด	4.21	0.77	มาก
กลยุทธ์หลัก พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ กลยุทธ์รอง เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทางด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยีและสื่อสาร												
1. ส่งเสริมให้มีการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) และประเมินสารสนเทศได้อย่างมีวิจารณญาณตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น	4.26	0.44	มาก	4.35	0.48	มาก	4.54	0.71	มากที่สุด	4.02	0.80	มาก
2. ส่งเสริมการใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น มีการจัดการกับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่มากมายหลากหลาย และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	4.35	0.48	มาก	4.27	0.44	มาก	4.02	0.77	มาก	4.03	0.77	มาก
3. ส่งเสริมความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) โดยมีความเข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อเพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด สามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของปัจเจกชน รู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.28	0.45	มาก	4.47	0.72	มาก	4.06	0.78	มาก

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ความถูกต้อง (n = 342)			ความเหมาะสม (n = 342)			ความเป็นไปได้ (n = 342)			ความเป็นประโยชน์ (n = 342)		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
4. พัฒนาความสามารถในการผลิตสื่อสร้างสรรค์ (Create Media Products) โดยมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อประเภทนั้น ๆ และมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	4.68	0.53	มากที่สุด	4.26	0.44	มาก	4.29	0.58	มาก	4.49	0.75	มาก
5. พัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของการประยุกต์ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์การ การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล (คอมพิวเตอร์ PDAs Media Players etc.) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	4.28	0.58	มาก	4.36	0.48	มาก	4.30	0.57	มาก	4.08	0.80	มาก
6. พัฒนาครูให้มีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสามารถใช้ภาษาในสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ	4.24	0.59	มาก	4.21	0.41	มาก	4.52	0.53	มากที่สุด	4.14	0.77	มาก
7. พัฒนาครูในการใช้ภาษา ในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	0.60	มาก	4.24	0.43	มาก	4.08	0.61	มาก	4.52	0.73	มากที่สุด
กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการพัฒนา คักยภาพและคุณภาพ ทักษะอาชีพและทักษะชีวิต												
1. เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.46	0.64	มาก	4.24	0.43	มาก	3.96	0.64	มาก	4.03	0.76	มาก
2. ส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร	4.60	0.54	มากที่สุด	4.42	0.49	มาก	4.01	0.63	มาก	4.13	0.78	มาก

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ความถูกต้อง (n = 342)			ความเหมาะสม (n = 342)			ความเป็นไปได้ (n = 342)			ความเป็นประโยชน์ (n = 342)		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
3. ส่งเสริมศักยภาพครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.55	0.56	มากที่สุด	4.24	0.43	มาก	4.12	0.61	มาก	4.13	0.81	มาก
4. เร่งรัดการพัฒนาครูในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด	4.44	0.63	มาก	4.26	0.44	มาก	4.49	0.50	มาก	4.17	0.82	มาก
5. เพิ่มศักยภาพครู ในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น	4.42	0.62	มาก	4.22	0.41	มาก	4.11	0.63	มาก	4.26	0.82	มาก
6. ส่งเสริมให้ครูมีวิธีการที่จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร	4.38	0.72	มาก	4.23	0.42	มาก	4.13	0.61	มาก	3.97	0.77	มาก
7. พัฒนาศักยภาพครู ในการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน	4.33	0.75	มาก	4.37	0.48	มาก	4.15	0.59	มาก	4.01	0.76	มาก
8. พัฒนาศักยภาพครูเพื่อประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with Others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	4.57	0.55	มากที่สุด	4.29	0.45	มาก	4.16	0.64	มาก	4.07	0.76	มาก
9. ส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและการกิจงานของทีมงาน	4.53	0.58	มากที่สุด	4.29	0.45	มาก	4.18	0.62	มาก	4.13	0.78	มาก
10. สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อสร้างงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา	4.07	0.72	มาก	4.29	0.46	มาก	4.08	0.66	มาก	4.54	0.71	มากที่สุด
11. ส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ	4.01	0.68	มาก	4.43	0.50	มาก	4.22	0.64	มาก	4.02	0.77	มาก

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	ความถูกต้อง (n = 342)			ความเหมาะสม (n = 342)			ความเป็นไปได้ (n = 342)			ความเป็นประโยชน์ (n = 342)		
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
กลยุทธ์รอง เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการวิจัย การสร้างและใช้นวัตกรรม												
1. เร่งรัดการพัฒนาครูทางด้าน ทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำ ความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.72	0.48	มากที่สุด	4.42	0.49	มาก	4.51	0.50	มากที่สุด	4.47	0.72	มาก
2. สนับสนุนและส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.61	0.49	มากที่สุด	4.40	0.49	มาก	4.53	0.50	มากที่สุด	4.29	0.58	มาก
3. พัฒนาศักยภาพครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ	4.17	0.56	มาก	4.37	0.55	มาก	4.21	0.59	มาก	4.30	0.57	มาก
4. ส่งเสริมให้ครูสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การ วัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน	4.19	0.57	มาก	4.25	0.44	มาก	4.24	0.63	มาก	4.32	0.59	มาก
กลยุทธ์รอง พัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการสร้างพึงพอใจ ในการทำงาน การดูแลและการให้บริการ												
1. ส่งเสริมครูให้มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร	4.59	0.49	มากที่สุด	4.22	0.42	มาก	4.22	0.61	มาก	4.27	0.58	มาก
2. ส่งเสริมเรียนรู้ปรัชญา และแนวคิดที่จะนำมาใช้ในการทำงานอย่างมี ความสุขและสนุกกับการทำงานรักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตัว	4.57	0.50	มากที่สุด	4.23	0.46	มาก	4.50	0.50	มาก	4.23	0.57	มาก
3. ส่งเสริมให้ครูมีความจริงใจที่จะแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใย ต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย	4.23	0.59	มาก	4.24	0.52	มาก	4.43	0.60	มาก	4.31	0.60	มาก
4. เร่งรัดการจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุขในการ เรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่	4.27	0.60	มาก	4.21	0.45	มาก	4.17	0.59	มาก	4.05	0.77	มาก
รวม	4.33	0.21	มาก	4.28	0.19	มาก	4.26	0.29	มาก	4.19	0.45	มาก

จากตารางที่ 4.21 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาโดยรวมมีความถูกต้อง ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.21) มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.19) มีความเป็นไปได้ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.29) และเป็นประโยชน์ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.45) อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 10 ข้อ ระดับมาก จำนวน 35 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.01-4.78 ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ ระดับมาก จำนวน 40 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.85 - 4.56 ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 10 ข้อ ระดับมาก จำนวน 35 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.96 - 4.56 และด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ ระดับมาก จำนวน 40 ข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.97 - 4.56

จากการนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ข้อมูลทั้งหมด นำมาซึ่งกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

วิสัยทัศน์ (Vision)

บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงสุด

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน
2. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. พัฒนารูปแบบการบริหาร ที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
4. พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้พร้อมอาชีพ

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน
2. ครู และบุคลากรในสถานศึกษามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. สถานศึกษามีรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
4. ครู และบุคลากรมีพลังอำนาจในตนเอง
5. ครู และบุคลากรมีทักษะพลังอำนาจในตนเอง

1. กลยุทธ์หลัก สร้างระบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.1 กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและสร้างทีมงานคุณภาพ ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

1.1.1 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานในระบบทีม (บุคคล)

1.1.2 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำงานในระบบทีม (บุคคล)

1.1.3 สร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรในวิธีที่หลากหลาย เช่น เกียรติบัตร

ยกย่อง ชมเชย และรางวัลต่าง ๆ (บุคคล)

2. กลยุทธ์หลัก การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร

2.1 กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการกำหนดเป้าหมายร่วม ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.1.1 การมอบหมายหน้าที่ ให้ครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการพัฒนาสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ (บริหารงานบุคคล)

2.1.2 จัดโครงสร้างการบริหารงาน ให้ครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการพัฒนาสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ (บริหารงานบุคคล)

2.2 กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบการจัดสรรทรัพยากรและการระดมทรัพยากร ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.2.1 ให้โอกาสและยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการริเริ่มนำวิธีการรูปแบบใหม่มาใช้ในการพัฒนางานของสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

2.2.2 ให้มีการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของครูเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บริหารงานบุคคล)

2.2.3 จัดสรรทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ (งบประมาณ)

2.2.4 สนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง (งบประมาณ)

2.2.5 ระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุน และพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ เป็นต้น (การบริหารทั่วไป)

2.3 กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.3.1 ระบบการประสานงานและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานของสถานศึกษา (การบริหารทั่วไป)

2.3.2 จัดทำ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในสถานศึกษา (การบริหารทั่วไป)

2.3.3 สนับสนุนและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง (การบริหารทั่วไป)

2.4 กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบกานีเทศ ติดตาม กำกับและประเมินผลการทำงาน ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.4.1 จัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร (การบริหารทั่วไป)

2.4.2 ประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ (การบริหารทั่วไป)

2.4.3 ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการนิเทศ ติดตาม กำกับ และประเมินผลการพัฒนาสถานศึกษา (การบริหารทั่วไป)

3. กลยุทธ์หลัก ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

3.1 กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจและวางแผนพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

3.1.1 ให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงาน และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผนในการทำงาน (บริหารงานบุคคล)

3.1.2 ให้คณะครูและบุคลากรในการปฏิบัติ มีอำนาจในการตัดสินใจในที่งานหรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ (บริหารงานบุคคล)

3.1.3 สร้างวัฒนธรรมการให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยและให้เกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษายึดถือเป็นเรื่องสำคัญต้องมีวิธีการที่ดี เพื่อให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม รู้สึกได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และได้รับความภาคภูมิใจในความเสียสละ อุทิศตน และภูมิใจในผลงานและความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ (บริหารงานบุคคล)

4. กลยุทธ์หลัก พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

4.1 กลยุทธ์รอง เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทางด้านทักษะสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยีและสื่อสาร ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.1.1 ส่งเสริมให้มีการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) และประเมินสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น (ด้านวิชาการ)

4.1.2 ส่งเสริมการใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น มีการจัดการกับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่มากมายหลากหลาย และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.3 ส่งเสริมความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) โดยมีความเข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อเพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด สามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของปัจเจกชน รู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.4 พัฒนาศักยภาพในการผลิตสื่อสร้างสรรค์ (Create Media Products) โดยมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่ออย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อประเภทนั้น ๆ และมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.5 พัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์ PDAs Media Players etc.) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.6 พัฒนาครูให้มีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสามารถใช้ภาษาในสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ (ด้านวิชาการ)

4.1.7 พัฒนาครูในการใช้ภาษา ในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านวิชาการ)

4.2 กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพและคุณภาพทักษะอาชีพและทักษะชีวิต ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.2.1 เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (บริหารงานบุคคล)

4.2.2 ส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร (บริหารงานบุคคล)

4.2.3 ส่งเสริมศักยภาพครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บริหารงานบุคคล)

4.2.4 เร่งรัดการพัฒนาครูในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด (บริหารงานบุคคล)

4.2.5 เพิ่มศักยภาพครู ในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น (บริหารงานบุคคล)

4.2.6 ส่งเสริมให้ครูมีวิธีการที่จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร (บริหารงานบุคคล)

4.2.7 พัฒนาศักยภาพครู ในการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน (บริหารงานบุคคล)

4.2.8 พัฒนาศักยภาพครูเพื่อประสิทธิภาพเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

4.2.9 ส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน (บริหารงานบุคคล)

4.2.10 สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อการสร้างงานอย่างมีคุณภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

4.2.11 ส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ (บริหารงานบุคคล)

4.3 กลยุทธ์รอง เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการวิจัย การสร้างและใช้นวัตกรรม ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.3.1 เร่งรัดการพัฒนาครูทางด้าน ทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านวิชาการ)

4.3.2 สนับสนุนและส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านวิชาการ)

4.3.3 พัฒนาศักยภาพครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ (ด้านวิชาการ)

4.3.4 ส่งเสริมให้ครูสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีการวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน (ด้านวิชาการ)

4.4 กลยุทธ์รอง พัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การดูแลและการให้บริการ ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.4.1 ส่งเสริมครูให้มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร (การบริหารทั่วไป)

4.4.2 ส่งเสริมเรียนรู้ปรัชญา และแนวคิดที่จะนำมาใช้ในการทำงานอย่างมีความสุขและสนุกกับการทำงานรักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน (การบริหารทั่วไป)

4.4.3 ส่งเสริมให้ครูมีความจริงใจที่จะแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใย ต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย (ด้านวิชาการ)

4.4.4 เร่งรัดการจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ (ด้านวิชาการ)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา รวมทั้งตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการวิจัยทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 342 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ SWOT Analysis แบ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้หลัก Five-Forces Model ตามแนวความคิดของ Porter (2008) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในใช้แนวคิดโรงเรียนในฐานะองค์กรเชิงระบบของ Owen แล้วจัดทำเป็นตาราง SWOT และ TOWS Matrix และขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยการตรวจสอบกลยุทธ์เชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน และตรวจสอบกลยุทธ์เชิงปริมาณจากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการแทนผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 342 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการติดตามการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านทักษะด้านการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านทักษะด้านการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการติดตามการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.1 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

และภายในด้านการกำหนดเป้าหมายในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และรายการการทำงานตามระบบราชการไทย มักทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมากเกินไปมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณารายการพบว่า รายการการทำงานตามระบบราชการไทย มักทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมากเกินไปมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.2 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้านสนับสนุนทรัพยากรในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานในอนาคตมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากร ได้แก่ เงิน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณารายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนทรัพยากร ได้แก่ เงิน บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และรายการเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการขนส่ง เทคโนโลยีการผลิต นาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ ฯลฯ มีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.3 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้านการสร้างขวัญกำลังใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษาสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ แลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและรายการสังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่นขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายการ พบว่า รายการสังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญ กำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้เข้าร่วมการอบรม สัมมนา ศึกษาต่อเพื่อ พัฒนาความรู้ ทักษะ เพื่อนำมาใช้ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.4 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้านการติดตามการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน พัฒนาระบบงาน เพื่อการพัฒนาของ

โรงเรียนและบรรลุปเป้าหมายของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา เพื่อการบรรลุปเป้าหมายของสถานศึกษา เช่นระบบภาคีเครือข่ายมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาระบบการทำงานร่วมกันระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา เพื่อการบรรลุปเป้าหมายของสถานศึกษา เช่นระบบภาคีเครือข่ายมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษา แนะนำ สอนงาน นิเทศ กำกับและติดตามการทำงานให้กับ คณะครูและบุคลากรอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.5 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อยเมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครูด้านทักษะการใช้และการจัดการสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ในการทำงานอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาประสิทธิผลของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.6 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้านทักษะอาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.7 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้านทักษะชีวิตในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการ

ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แนะและนำพาองค์กรก้าวสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ยอมรับความสามารถของคณะทำงานหรือผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกันและเป็นแบบอย่างในพฤติกรรมที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูให้มีการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนดมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อยเมื่อพิจารณารายการพบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.8 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้านทักษะด้านการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละรายการพบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูให้มีทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูให้มีทักษะความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.9 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้านทักษะด้านการสร้างและใช้นวัตกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.10 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้านทักษะด้านความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอน มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอน มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.11 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้านทักษะการดูแลและการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลายมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลายมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.12 สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้านทักษะด้านการสื่อสารในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดสำหรับสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายการ พบว่า รายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและรายการผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนต้องเป็นผู้ที่มี

ทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้อย่างเข้าใจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2 ผลการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis นำมาซึ่งร่างกลยุทธ์การบริหาร เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงสุด

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
2. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพ
3. พัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
4. พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
2. ครู และบุคลากรในสถานศึกษามีประสิทธิภาพ
3. สถานศึกษามีรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
4. ครู และบุคลากรมีพลังอำนาจในตนเอง
5. ครู และบุคลากรมีทักษะพลังอำนาจในตนเอง

กลยุทธ์ (Strategy)

1. กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.1 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ทีมงานคุณภาพ ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็น คณะทำงานกันเป็นทีม (บริหารงานบุคคล)

1.1.2 สนับสนุนให้ครู และบุคลากรทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผน กำหนด เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน (บริหารงานบุคคล)

1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างขวัญกำลังใจให้กับคณะครูและบุคลากรอยู่ เสมอ โดยการยกย่องชมเชย ให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ (บริหารงานบุคคล)

2. กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร

2.1 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมายร่วมประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งให้คณะครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจและดำเนินงานในการพัฒนางานของสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ (บริหารงานบุคคล)

2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยการแต่งตั้งภาคี เครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงานในการพัฒนางานของสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

2.2 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การสนับสนุนทรัพยากรประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการริเริ่มนำวิธีการรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ ยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการพัฒนางานของสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บริหารงานบุคคล)

2.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูอย่างเต็มศักยภาพ (งบประมาณ)

2.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง (งบประมาณ)

2.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุนและพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ในชุมชน (การบริหารทั่วไป)

2.3 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การสร้างขวัญกำลังใจประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประสานงานและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานของสถานศึกษา (การบริหารทั่วไป)

2.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในสถานศึกษา (การบริหารทั่วไป)

2.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง (การบริหารทั่วไป)

2.4 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การติดตามการทำงานประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร(การบริหารทั่วไป)

2.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ (การบริหารทั่วไป)

2.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะครูร่วมมือกันในการวัดผลประเมินผลงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี (การบริหารทั่วไป)

3. กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

3.1 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การมีส่วนร่วมคิดร่วม ตัดสินใจ วางแผนพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

3.1.1 ให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงาน และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผนในการทำงาน (บริหารงานบุคคล)

3.1.2 ให้คณะครูและบุคลากรในการปฏิบัติ มีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงาน หรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ (บริหารงานบุคคล)

3.1.3 ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยและให้เกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษา ยึดถือเป็นเรื่องสำคัญต้องมีวิธีการที่ดี เพื่อให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม รู้สึกได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และได้รับความภาคภูมิใจในความเสียสละ อุทิศตน และภูมิใจในผลงานและความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ (บริหารงานบุคคล)

4. กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

4.1 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนา ศักยภาพและคุณภาพทักษะสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสาร ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) และประเมินสารสนเทศได้อย่างมีวิจารณ์ญาณตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น (ด้านวิชาการ)

4.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น มีการจัดการกับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่มากมายหลากหลาย และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) โดยมีความเข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อเพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนดสามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของปัจเจกชนรู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาความสามารถในการผลิตสื่อสร้างสรรค์ (Create Media Products) โดยมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้อย่างสร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อประเภทนั้น ๆ และมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาประสิทธิผล ของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์ PDAs Media Players etc.) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาในการสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ (ด้านวิชาการ)

4.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาให้ผู้สอนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านวิชาการ)

4.2 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะอาชีพและทักษะชีวิต ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีความเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (บริหารงานบุคคล)

4.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร (บริหารงานบุคคล)

4.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บริหารงานบุคคล)

4.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามช่วงเวลาที่กำหนด (บริหารงานบุคคล)

4.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพบุคลากรครูในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น (บริหารงานบุคคล)

4.2.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร (บริหารงานบุคคล)

4.2.7 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรครูด้านการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน (บริหารงานบุคคล)

4.2.8 ผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรครูเพื่อประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

4.2.9 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน (บริหารงานบุคคล)

4.2.10 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการสร้างงานอย่างมีคุณภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

4.2.11 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ (บริหารงานบุคคล)

4.3 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการวิจัย การสร้างและใช้นวัตกรรม ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมศักยภาพบุคลากรครูให้มีทักษะความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านวิชาการ)

4.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านวิชาการ)

4.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาเพื่อให้ผู้สอนมีการปรับตัวเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอนหรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ (ด้านวิชาการ)

4.3.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน (ด้านวิชาการ)

4.4 กลยุทธ์รอง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะความพึงพอใจในการทำงาน การดูแลและการให้บริการ ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร (การบริหารทั่วไป)

4.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนมีความสุขและสนุกกับการทำงาน รักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยืดหยุ่นขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน (การบริหารทั่วไป)

4.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้สอนต้องแสดงออกถึงความรักความห่วงใยอย่างจริงใจ ต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย (ด้านวิชาการ)

4.4.4 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการจัดสภาพการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ (ด้านวิชาการ)

5.1.3 ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาว่าเป็นประโยชน์เป็นไปได้มีความเหมาะสมและมีความถูกต้อง แต่ให้ปรับปรุงแก้ไขตามมติของผู้ทรงคุณวุฒิ และจากผลการตรวจสอบของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่มีความเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความถูกต้องอยู่ในระดับมาก นำมาซึ่งกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่สมบูรณ์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจของ
ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นผู้มีศักยภาพสูงสุด

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน
2. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. พัฒนารูปแบบการบริหาร ที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
4. พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มีอาชีพ

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน
2. ครู และบุคลากรในสถานศึกษามีประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
3. สถานศึกษามีรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
4. ครู และบุคลากรมีพลังอำนาจในตนเอง
5. ครู และบุคลากรมีทักษะพลังอำนาจในตนเอง

1. กลยุทธ์หลัก สร้างระบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.1 กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและสร้างทีมงาน
คุณภาพประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

- 1.1.1 ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทำงานในระบบทีม (บุคคล)
- 1.1.2 สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทำงานในระบบทีม (บุคคล)
- 1.1.3 สร้างขวัญกำลังใจให้กับครูและบุคลากรในวิธีที่หลากหลาย เช่น

เกียรติบัตร ยกย่อง ชมเชย และรางวัลต่าง ๆ (บุคคล)

2. กลยุทธ์หลัก การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร

2.1 กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการกำหนดเป้าหมายร่วม ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.1.1 การมอบหมายหน้าที่ ให้ครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจ ในการพัฒนาสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ (บริหารงานบุคคล)

2.1.2 จัดโครงสร้างการบริหารงาน ให้ครูมีบทบาทหน้าที่และมีส่วนร่วมใน
การตัดสินใจ ในการพัฒนาสถานศึกษา อย่างเต็มศักยภาพ (บริหารงานบุคคล)

2.2 กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบการจัดสรรทรัพยากรและการระดมทรัพยากร
ประกอบด้วย แนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.2.1 ให้โอกาสและยอมรับและเห็นคุณค่าในความสามารถของครูในการ
ริเริ่มนำวิธีการรูปแบบใหม่มาใช้ในการพัฒนางานของสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

2.2.2 ให้มีการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะของครูเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความ
เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บริหารงานบุคคล)

2.2.3 จัดสรรทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มสมรรถนะใน
การปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ (งบประมาณ)

2.2.4 สนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามความต้องการของครูอย่างต่อเนื่อง (งบประมาณ)

2.2.5 ระดมทรัพยากรในชุมชนมาช่วยสนับสนุน และพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ เป็นต้น (การบริหารทั่วไป)

2.3 กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยแนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.3.1 ระบบการประสานงานและเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนางานของสถานศึกษา (การบริหารทั่วไป)

2.3.2 จัดทำ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายการทำงานในสถานศึกษา (การบริหารทั่วไป)

2.3.3 สนับสนุนและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง (การบริหารทั่วไป)

2.4 กลยุทธ์รอง พัฒนาระบบงานพิเศษ ติดตาม กำกับและประเมินผลการทำงาน ประกอบด้วย แนวทาง/วิธีการ ดังนี้

2.4.1 จัดกิจกรรมให้ครู นักเรียน และผู้ปกครองส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมความสำเร็จร่วมขององค์กร (การบริหารทั่วไป)

2.4.2 ประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนางานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ (การบริหารทั่วไป)

2.4.3 ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการนิเทศ ติดตาม กำกับ และประเมินผล การพัฒนาสถานศึกษา (การบริหารทั่วไป)

3. กลยุทธ์หลัก ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

3.1 กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจและวางแผนพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย แนวทาง/วิธีการ ดังนี้

3.1.1 ให้คณะครูและบุคลากรร่วมเข้าเป็นคณะทำงาน และสนับสนุนให้ทุกคนเป็นผู้นำในการวางแผนในการทำงาน (บริหารงานบุคคล)

3.1.2 ให้คณะครูและบุคลากรในการปฏิบัติ มีอำนาจในการตัดสินใจในทีมงาน หรืองานส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ (บริหารงานบุคคล)

3.1.3 สร้างวัฒนธรรมการให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยและให้เกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษายึดถือเป็นเรื่องสำคัญต้องมีวิธีการที่ดี เพื่อให้บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม รู้สึกได้รับเกียรติ ได้รับการยกย่อง และได้รับความภาคภูมิใจในความเสียสละ อุทิศตน และภูมิใจในผลงาน และความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ (บริหารงานบุคคล)

4. กลยุทธ์หลัก พัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

4.1 กลยุทธ์รอง เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทางด้านทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยีและสื่อสาร ประกอบด้วย แนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.1.1 ส่งเสริมให้มีการเพิ่มศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในการประเมินสารสนเทศ (Access and Evaluate Information) โดยการเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ (ด้านเวลา) และเกิดประสิทธิผล (แหล่งข้อมูลสารสนเทศ) และประเมินสารสนเทศได้อย่างมีวิจารณ์ญาณตามสมรรถนะที่เกิดขึ้น (ด้านวิชาการ)

4.1.2 ส่งเสริมการใช้และการจัดการสารสนเทศ (Use and Manage Information) โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สารสนเทศอย่างสร้างสรรค์และตรงกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น มีการจัดการกับสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง จากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่มากมายหลากหลาย และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สารสนเทศตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.3 ส่งเสริมความสามารถในการวิเคราะห์สื่อ (Analyze Media) โดยมีความเข้าใจวิธีการใช้และการผลิตสื่อเพื่อให้ตรงกับเป้าประสงค์ที่กำหนด สามารถใช้สื่อเพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างของปัจเจกชน รู้คุณค่าและสร้างจุดเน้น รู้ถึงอิทธิพลของสื่อที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อ และมีความรู้พื้นฐานที่จะประยุกต์ใช้สื่อได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีปัจจัยเสริมอยู่รอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.4 พัฒนาความสามารถในการผลิตสื่อสร้างสรรค์ (Create Media Products) โดยมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้อุปกรณ์สร้างสรรค์และเหมาะสมตามคุณลักษณะเฉพาะของตัวสื่อประเภทนั้น ๆ และมีความรู้ความเข้าใจต่อการใช้สื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนองต่อความแตกต่างในเชิงวัฒนธรรมอย่างรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.5 พัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของการประยุกต์ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology Efficiency) โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อการวิจัย การจัดการองค์กร การประเมินและการสื่อสารทางสารสนเทศ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (คอมพิวเตอร์ PDAs Media Players etc.) ในการสื่อสารและการสร้างเครือข่าย รวมทั้งการเข้าถึงสื่อทางสังคม (Social Media) ได้อย่างเหมาะสม มีความรู้พื้นฐานในการประยุกต์ใช้ ICT ได้ตามกรอบแห่งคุณธรรมจริยธรรมที่มีข้อมูลหลากหลายรอบด้านให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (ด้านวิชาการ)

4.1.6 พัฒนาครูให้มีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสามารถใช้ภาษาในสื่อสาร และการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างเข้าใจ (ด้านวิชาการ)

4.1.7 พัฒนาครูในการใช้ภาษา ในการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง สังคม ชุมชน ให้มีความเข้าใจที่ดีต่อกันเพื่อส่งเสริมในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านวิชาการ)

4.2 กลยุทธ์รอง ส่งเสริมการพัฒนา ศักยภาพและคุณภาพทักษะอาชีพและทักษะชีวิต ประกอบด้วย แนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.2.1 เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในตนเอง มีเชี่ยวชาญด้านทักษะ ความรู้ และเป็นผู้นำในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (บริหารงานบุคคล)

4.2.2 ส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับหลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตร (บริหารงานบุคคล)

4.2.3 ส่งเสริมศักยภาพครูด้านการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ รวมทั้งการประยุกต์ใช้จิตวิทยาการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บริหารงานบุคคล)

4.2.4 เร่งรัดการพัฒนาครูในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Adapt to Change) ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและบริบทตามเวลาที่กำหนด (บริหารงานบุคคล)

4.2.5 เพิ่มศักยภาพครู ในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของการทำงานในองค์กรที่ดีขึ้น (บริหารงานบุคคล)

4.2.6 ส่งเสริมให้ครูมีวิธีการที่จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน (Be Flexible) โดยเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลเชิงบวกในการทำงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ในการทำงานของบุคลากร (บริหารงานบุคคล)

4.2.7 พัฒนาศักยภาพครู ในการจัดการด้านเป้าหมายและเวลา โดยสามารถกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนบนฐานความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด และใช้เวลาและการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน (บริหารงานบุคคล)

4.2.8 พัฒนาศักยภาพครูเพื่อประสิทธิผลเชิงปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น (Interact Effectively with others) และสร้างศักยภาพต่อการควบคุมให้เกิดการยอมรับในความเป็นผู้นำทางวิชาชีพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

4.2.9 ส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ (Work Effectively in Diverse Teams) โดยยอมรับและเห็นคุณค่าในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมและภารกิจงานของทีมงาน (บริหารงานบุคคล)

4.2.10 สนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อการสร้างงานอย่างมีคุณภาพให้กับบุคลากรในสถานศึกษา (บริหารงานบุคคล)

4.2.11 ส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อบุคลากรครู โดยใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาระหว่างบุคคล เป็นตัวกลางหรือผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ (บริหารงานบุคคล)

4.3 กลยุทธ์รอง เร่งรัดการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการวิจัย การสร้างและใช้นวัตกรรม ประกอบด้วย แนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.3.1 เร่งรัดการพัฒนาครูทางด้าน ทักษะ ความรู้ทางด้านวิจัยและสามารถนำความรู้ทางวิจัยไปสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านวิชาการ)

4.3.2 สนับสนุนและส่งเสริมการใช้การวิจัยในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ด้านวิชาการ)

4.3.3 พัฒนาศักยภาพครูให้มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ เช่น นวัตกรรมทางการสอน หรือวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ๆ (ด้านวิชาการ)

4.3.4 ส่งเสริมให้ครูสร้างและใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี การวัดและการประเมินผลที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดคุณภาพในตัวของผู้เรียน (ด้านวิชาการ)

4.4 กลยุทธ์รอง พัฒนาศักยภาพและคุณภาพทักษะการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การดูแลและการให้บริการ ประกอบด้วย แนวทาง/วิธีการ ดังนี้

4.4.1 ส่งเสริมครูให้มีจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน เห็นคุณค่าของงานและองค์กร (การบริหารทั่วไป)

4.4.2 ส่งเสริมเรียนรู้ปรัชญา และแนวคิดที่จะนำมาใช้ในการทำงานอย่างมีความสุขและสนุกกับการทำงานรักการทำงาน รวมทั้งการทำงานที่ยึดประโยชน์ขององค์กรหรือส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน (การบริหารทั่วไป)

4.4.3 ส่งเสริมให้ครูมีความจริงใจที่จะแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใย ต่อผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเชื่อใจส่งผลต่อการจัดสภาพการเรียนรู้ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย (ด้านวิชาการ)

4.4.4 เร่งรัดการจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียนรู้และเรียนรู้ได้ดีที่สุด รวมทั้งมีจิตในการให้บริการที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ (ด้านวิชาการ)

5.2 อภิปรายผล

ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและผลการวิจัยที่ได้ตามลำดับ ดังนี้

5.2.1 จากผลการวิจัยสภาพปัจจุบันและปัญหาของกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางนั้น ผลการวิจัยนี้ในส่วนของสภาพปัจจุบันสอดคล้องกับผลการศึกษาของประศาสน์ ปรีชม (2548) ที่ศึกษาการเสริมสร้างอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 พบว่า การเสริมสร้างอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิจัยในส่วนของสภาพปัจจุบันน่าจะพอเทียบเคียงได้กับผลการศึกษาของพัชรี บุญนาคแย้ม (2552) ที่ศึกษาแนวทางพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 อยู่โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 น่าจะประสบปัญหาอยู่บ้าง จึงทำให้ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 อยู่โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยข้อนี้ ชี้ให้เห็นว่า การเสริมสร้างพลังให้กับครูผู้สอนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ยังคงไม่มีความชัดเจน ขาดเป้าหมาย ยังไม่มีรูปแบบยังไม่มีวิธีการที่เป็นรูปธรรมเท่าใดนัก เนื่องจากยังมีสภาพและปัญหาหลายประการที่ต้องแก้ไข อาทิจากผลการวิจัยในข้อที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้คณะครูและบุคลากรให้อิสระในการทำงานวิธีการทำงานและนวัตกรรมที่หลากหลายเพื่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษายังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยและมีปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด (จุดอ่อน) การปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาเคลื่อนไปอย่างยากลำบาก เนื่องด้วยระบบราชการเป็นอุปสรรค ซึ่งเกิดจากความล่าช้าในการประสานงาน ยังมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยและมีสภาพปัญหาอยู่ในระดับมาก (อุปสรรค) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครูด้านทักษะการใช้และการจัดการ

สารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ยังมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยและมีปัญหาอยู่ในระดับมาก (จุดอ่อน) หรือ การทำงานตามระบบราชการไทย มักทำงานแบบต่างคนต่างทำ ไม่ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมากเกินไป ยังมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยที่สุดและมีสภาพปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด (อุปสรรค) ฯลฯ ด้วยเหตุนี้ การวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาของผู้วิจัยในครั้งนี้ น่าจะให้ประโยชน์ มีคุณค่า ตอบสนองต่อการเสริมสร้างพลังให้กับครูผู้สอนโดยผู้บริหารได้ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้เนื่องจากกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างหลากหลาย เช่น กลยุทธ์จะช่วยให้การปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ มีเป้าหมายที่ชัดเจน กลยุทธ์จะช่วยให้พัฒนาตนเองและองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของโลกยุคปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม กลยุทธ์ทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทและภารกิจของทุกคนและทุกฝ่าย กลยุทธ์จะช่วยให้การดำเนินงานหรือพัฒนางานเป็นไปได้ในระยะยาวและต่อเนื่อง เป็นต้น เป็นไปตามแนวคิดของ เซอร์โต และ ปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ที่กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์เป็นวิธีการที่เชื่อมั่นได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หรือ เดวิด (David, 1997) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-Term Objectives) นั่นเอง

5.2.2 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis นำมาซึ่งร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุกัญญา แซ่มซ้อย (2552) ซึ่งทำวิจัยเพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และมีขั้นตอนการตรวจสอบกลยุทธ์ เช่นกันกับการวิจัยในครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า การวิเคราะห์ SWOT (หรือ SWOT Matrix) เป็นเทคนิคในการกำหนดหรือสร้างกลยุทธ์ที่บุคคลหรือองค์กรใช้ในการระบุดูจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเชื่อว่า หนึ่งในข้อได้เปรียบที่ดีที่สุดของการวิเคราะห์ SWOT ก็คือ การไม่มีต้นทุนมาเกี่ยวข้อง เพราะการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์ที่ทุกคน ทุกองค์กร สามารถทำได้ โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองทุนหรือทรัพยากรใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดกลยุทธ์ นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่สำคัญ คือ การระบุดูจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อให้แนวคิดที่จะเพิ่มจุดแข็งและลดจุดอ่อนใช้ประโยชน์จากโอกาสสำหรับเอาชนะอุปสรรคได้ โดยการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาสจัดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) การจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค จัดเป็นกลยุทธ์เชิงรับ (ST) การจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาสจัดเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) และการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับอุปสรรคจัดเป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) และผู้วิจัยยังมีความเชื่ออีกว่า ข้อดีอีกประการหนึ่งของการวิเคราะห์ SWOT ก็คือการช่วยสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ช่วยในการต่อยอดในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ ได้เป็นอย่างดี เพราะการตรวจสอบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ปรากฏในสดมภ์และแถวของการวิเคราะห์ SWOT ไม่เป็นเพียงการเพิ่มความตระหนักถึงข้อดีหรือข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นและอุปสรรคเท่านั้นแต่การวิเคราะห์ SWOT ยังสามารถช่วยตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการกำหนดหรือสร้างกลยุทธ์ เป็นไปตามแนวคิดของเดสส์ และมิลเลอร์ (Dess & Miller,

1993) ที่กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

5.2.3 จากการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่พบว่า ในการตรวจสอบเชิงคุณภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นต่อร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาว่ามีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และให้ข้อเสนอแนะที่มีคุณค่ายิ่งในการปรับร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และผลการตรวจสอบร่างการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเชิงปริมาณ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 342 คน ที่พบว่า ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีประโยชน์อยู่ในระดับมาก นำมาซึ่งกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่สมบูรณ์นั้น ผลการวิจัยข้อนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อ้อมอารี สุวรรณศรี (2553) ที่ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชนพบว่า ได้กลยุทธ์สำหรับผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน 4 ประการ คือ กลยุทธ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จในวิชาชีพครู กลยุทธ์การสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมให้ครูได้รับสมรรถนะการทำงาน และผลการวิจัยของสุกัญญา แซ่มซ้อย (2552) ที่ทำวิจัยเพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้การตรวจสอบกลยุทธ์ในการวิจัยเช่นกันที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยอภิปรายว่า การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีกระบวนการในการดำเนินการพัฒนาอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ กล่าวคือ ผู้วิจัยเริ่มจากการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำสิ่งที่ได้มาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถาม นำไปเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ได้ผลของสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา จากนั้น ได้นำไปวิเคราะห์ SWOT ด้วยตาราง TOWS Matrix เพื่อกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของกลยุทธ์ ทำให้ได้ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถือได้ว่า ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาได้ผ่านการกลั่นกรองมาอย่างดีจากการศึกษาในสภาพจริงและจากข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น เมื่อนำไปตรวจสอบจากการสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จึงทำให้ได้ร่างกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เนื่องจากผ่านการกลั่นกรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้งหนึ่ง และเมื่อนำไปสอบถามโดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจัดเป็นการตรวจสอบกับสภาพจริงและข้อมูลเชิงประจักษ์อีกครั้งเช่นกัน จึงทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารเพื่อ

เสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่สมบูรณ์ในที่สุด การดำเนินการของผู้วิจัยดังได้กล่าวมา เป็นไปตามขั้นตอนของการสร้างหรือพัฒนากลยุทธ์อย่างแท้จริงดังแนวคิดของแฮร์ริสัน และจอห์น (Harrison & John, 2008) ที่ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ภายนอกและภายใน การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม และการปรับกลยุทธ์นั่นเอง

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ผลจากการวิจัยที่ได้กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่สมบูรณ์ ผู้บริหารระดับสูงในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาควรนำผลการวิจัยนี้ไปกำหนดเป็นนโยบาย หรือสร้างความตระหนัก เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูและบุคลากรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.1.2 กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ได้ในครั้งนี้อาศัยงานการบริหารสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปเป็นกรอบแนวคิดหนึ่งในการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งตรงกับการบริหารสถานศึกษาที่โรงเรียนทั่วประเทศยึดถือปฏิบัติ ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ได้จึงสามารถนำไปใช้ได้ทันที

5.3.1.3 กลยุทธ์หลักที่ควรนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมที่สุด ก็คือ กลยุทธ์หลัก การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพครูและบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มหรือคณะบุคคลฝ่ายปฏิบัติที่มีจำนวนมาก และมีความสำคัญยิ่งต่อผู้เรียนอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา เพราะหากครูผู้สอนมีศักยภาพ มีคุณภาพ และมีลักษณะของครูมืออาชีพ ก็ย่อมจะทำให้นักเรียนบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่ระบุไว้ในหลักสูตรได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันหรืออยู่ในบริบทที่แตกต่างกัน เนื่องจาก ขนาดของโรงเรียนหรือบริบทที่แตกต่างกันน่าจะเป็นสาเหตุให้สถานศึกษาดังกล่าวมีความเหลื่อมล้ำกันอยู่ ซึ่งการพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้นี้ยังไม่ได้ศึกษาในส่วนนี้

5.3.2.2 อาจจะพัฒนาโมเดลกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบรอง และตัวบ่งชี้กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่แตกต่างออกไปจากการพัฒนาในครั้งนี้



บรรณานุกรม

GRAD VRU

บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ ทองคำแหง. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 3). (2562). พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2562. ราชกิจจานุเบกษา. (42-48).
- กิตติศักดิ์ เพ็งสกุล. (2556). การพัฒนากลยุทธ์การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคมอาเซียน. คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- กุลวดี มุทุมม. (2542). การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลประจำการโรงพยาบาลนครเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). การคิดเชิงวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ซัคเซสมิเดีย.
- จารุวรรณ เป็งมล. (2558). กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาในอนาคต. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. 23(41), 201-232.
- จารุวรรณ ศิลปะรัตน์. (2546). การพัฒนารูปแบบเสริมพลังอำนาจการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพการเป็นนักวิจัยของครูอนุบาล. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จินตนา พรสัมฤทธิ์โชค. (2542). พลังอำนาจในการปฏิบัติงานและรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล. กระทรวงสาธารณสุข: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เฉลียว บุรีภักดี. (2542). ทฤษฎีระบบและการพัฒนาที่ยั่งยืน. ศูนย์ประชาสัมพันธ์ สำนักงานสถาบันราชภัฏ. กรุงเทพฯ: แอคทีเพรส.
- ฉาน คณาสารสมบัติ. (2556). ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามแนวคิดซิวาร์พี. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐกร รักรัษธรรม และคนอื่น ๆ. (2558). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคใต้. คณะครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ดวงพร ว่องสุนทร. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี.
- ทมาภรณ์ บุรณะสมภพ. (2547). ผลของการใช้โปรแกรมการเสริมพลังอำนาจและการปรับเปลี่ยนความคิดต่อภาวะซึมเศร้าของภรรยาที่ถูกทำทารุณกรรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์และการปฏิรูป. กรุงเทพฯ: กราฟฟิกฟอร์แมท.

- ทองหล่อ เดชไทย. (2543). **หลักการบริหารงานสาธารณสุข**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นิตยา สว่างษ์. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจด้านโครงสร้างการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการกับความพึงพอใจในงานพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2553). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
- ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล. (2552). **แผนกลยุทธ์กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการบริหารงานและธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: หนังสืออิเล็กทรอนิกส์.
- ประภาพร จันทร์ศรี. (2559). **กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางคุณธรรมจริยธรรม นักเรียนประถมศึกษา**. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประศาสน์ ปรีชม. (2548). **การสร้างเสริมอำนาจให้ครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 2**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปาริชาติ เนินทอง. (2556). **การศึกษาสภาพและปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.
- ปิยะธิดา วรญาโนปกรณ์. (2546). **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมพลังอำนาจครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ผลทิพย์ ปานแดง. (2547). **ผลการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ป่วยและผู้ดูแลต่อพฤติกรรมการใช้ยาตามเกณฑ์การรักษาในผู้ป่วยโรคจิตเภท**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2542). **ราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ฉบับแก้ไข. (2546). **ราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. (2554). **สำนักราชบัณฑิตยสถาน**. (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://www.rovin.go.th>.
- พนิดา รัตนไพโรจน์. (2542). **ผลของการใช้โปรแกรมการเสริมพลังอำนาจต่อการรับรู้ผลที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมการพยาบาล**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพิมล แผ่นผา. (2559). **การศึกษาแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจอาหารสุนัขสำเร็จรูปในพื้นที่ภาคตะวันออก**. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2542). **การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม**. เอกสารประกอบการอบรมทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์.

- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา. เอกสารประกอบการสอน.
- พัชรี บุญนาคแย้ม. (2552). แนวทางพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูใน
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2. คณะครุศาสตร์ สาขาวิชา
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- เพียรพา เลี่ยมสุวรรณค์. (2560). กลยุทธ์การประกอบการและความสามารถในการแข่งขันของบริษัท
อาร์แอนด์ดี พรินซ์ จำกัด. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม.
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- มณฑนา มานะประสพสุข. (2546). ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อสุขภาพองค์การของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- มันตริกา วิฑูรชาติ. (2552). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียน
การสอนที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 ใน
เขตกรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคนอื่น ๆ. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อักษรเงินดี.
- วรพจน์ รักธรรม. (2547). สารานุกรมศึกษาศาสตร์คณะศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2552). การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ.
พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). คุณภาพ คือ ความอยู่รอด. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี
(ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิรุณ คำภีโล. (2557). ยุทธศาสตร์การบริหารอาชีวศึกษาวารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครราชสีมา. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ศักดิ์ดา สกนธวัฒน์. (2555). ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่ง
ประเทศไทย เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2554). การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2555). สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริรัตน์ จุลสร. (2542). การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลสัมฤทธิ์ของงานและ
ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร. นครปฐม:
มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ศิริรัตน์ จุลษร. (2544). การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลสัมฤทธิ์ของงานและ
ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร. วิทยานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศุภฤกษ์ เวศยาสิรินทร์. (2556). กลยุทธ์การบริหารองค์การด้วยฐานการสื่อสารของผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้. ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สถาพร บุตรไสย. (2549). อิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ที่มีต่อพลังอำนาจครู.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สนธยา พลศรี. (2547). ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สมชาย บุญศิริเกสัช. (2545). การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา
เขตพื้นที่การศึกษา 8. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สมุทร ชำนาญ. (2556). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. ระยอง:
พี. เอส. การพิมพ์.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้.
กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.
2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร
วิชาการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรีนซ์ แอนด์มิเดีย.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2551). 4 ปี คณะกรรมการคุรุสภา : ก้าวแรกที่มุ่งมั่น สานฝันสู่ความ
เป็นเลิศ : รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการคุรุสภา. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภา.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2559). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น. 10(2), 84-96.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2552). การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่าย
โอนจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุดารัตน์ วัฒนพฤกษา. (2552). การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุนทร อุภัยพร. (2554). ความต้องการพัฒนางานวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียน
ขนาดเล็ก จังหวัดมหาสารคาม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- สุนทรี วรรณไพเราะ. (2555). **ยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนของคณะครุศาสตร์**. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2544). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2541). **การกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษา**. อัดสำเนา.
- อติพร ทองหล่อ. (2546). **รูปแบบการเสริมพลังอำนาจอาจารย์พยาบาลสังกัดสถาบันบรมราชชนก**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อโนทัย แทนสวัสดิ์. (2553). **การพัฒนายุทธศาสตร์ การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศของคณะครุศาสตร์ /ศึกษาศาสตร์**. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อ้อมอารี สุวรรณศรี. (2553). **การพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาชญญา รัตน์อุบล. (2547). **เพื่อนร่วมทางการเรียนรู้กับการศึกษาตลอดชีวิต**. วารสารครุศาสตร์. 28(3), 89.
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. (2536). **การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์**. คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Avalos, B. (1997). Professional and Empowerment of Teacher: and Experiences, in Teachers, Teacher Education and Training. **Education Dilemmas: Debate and Diversity**. 1, 77-81. London.
- Bateman, T. & Scott, A. S. (2007). **Management Building Competitive Advantage**. International Edition. McGraw Hill Inc.
- Baumgart, N. (1988). **Equality and costin higher education**. Bangkok: UNESCO principal. Regional Office for Asia and the pacific.
- Bell. (2015). **Business Research Methods**. 3rded. Oxford: Oxford University Press.
- Bertelsen, M. F., & Holland, J. (2006). **Empowerment in Practices from Analysis to implement**. Washington DC: The World Bank.
- Blase, J. & Blase, R. (1994). **Empowering Teacher: What successful Principals Do**. Thousand Oaks, California. Corwin Press.
- Boca. (2012). **SWOT analysis to improve quality management production**. Romania: University Baja Mare.
- Bolin, F. S. (1989). **Empowering leadership**. Teacher College Record.
- Borich, G. O., & Tombari, M. L. (1995). **Educational Psychology: A Contemporary Approach**. New York: Harper collins College.
- Breeding, R. R. (2008). **Empowerment and function of Contextual Self-Understanding**. Rehabilitation Counselling Bulletin.

- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). **Strategic management: Concept and Applications**. New York: McGraw Hill.
- Conrad, C. F. & Black bum, R. J. (1985). **Program quality in higher education. In Smart. S. C ed Higher Education. Handbook of Theory and research.** Volume 11. New York: Agather.
- Crosby, L. A. (1991). **Building and maintaining quality in the service relationship. In S. W. Brown & E. Gummesson (Eds.), Service quality: multidisciplinary and multinational perspectives (pp. 269–287) Lexington. MA: Lexington Books.**
- David, F. R. (1997). **Strategic Management**. New Jersey: Preatice Hall Inc.
- David, F. R. (2007). **Strategic management: Concept and Cases**. 10th ed . New Jersey: Pearson Preatice Hall.
- Day, C. E. (1999). **Development Teachers: The Challenges of Lifelong**. London: Falmer Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). **Instrinc Motivation and Self. Determination in Human Behavior**. New York: Plenum Press.
- Dess, G. G., & Miller, A. (1993). **Strategic management**. Singapore: McGraw Hill.
- Dictionary. (1995). (Online): <http://www.dictionary.reverso.net>: March 11,2020.
- DuBrin, A. J. (1998). **Leadership: Research Findings, Practice & Skill**. Boston: Houghton Mifflin.
- Fayol, H. (1916). **General and industrial management**. London: Sir Isaac Pitman and Son.
- Fred, R. D. (2007). **Strategy Management : Concept and Case**. 11th ed. Francis Marion University, Florence, South Carolina: Pearson Education International.
- Garrison, M. & Bly M. A. (1997). **Human Relations: Productive Approach for the Workplace**. Boston: Allyn & Bacon.
- Gagne, R. M. (1970). **The Condition of Learning**. New York: Holt, Rinchart and Winston.
- Gibson, C. H. (1993). A Concept Analysis of empowerment. **Journal of Advance Nursing**. 16(10), 354-361.
- Goens, G. A., & Sharon, T. R. C. (1991). **Master School Reform**. Boston: Allyn Bacon.
- Greasley, et al., (2005). Employee Perceptions of empowerment. **Employee Rolutions**. 27(4), 354-368.
- Greeley, G. E. (1989). **Strategic management**. London: Prentice- Hill.

- Gutierrez, L. M., Parsons R. J., & Cox, E. O. (1991). **Empowerment in Social Work Practice: A Source book**. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Gulick & Urwick. (1937). **Notes on The Theory of Organization”**. In Gulick L. and Urwick,L. (eds.). **Paper on the Science of Administration**. New York: Institute of Public Administration.
- Haksever, C., Render, B., Rusell, R. S., & Mardick, R. G. (2000). **Service Management and Operations**. New Jersey: Preatice Hall.
- Harrison, J. S., & St. John, C. S. (2008). **Foundation in Strategic management**. Minnesota. Thomson South Western.
- Hihm, A, Ireland, R. D., & Hoskission, R. E. (2005). **Management Strategy: Concepts and Cases**. China, Thompson South-Werttern.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). **Educational Administration: Theory, Research and Practice**. Singapore: McGraw Hill.
- Huffines, D. (1984). “Taxonomic Model For Study of the Effective Principal.” **Dissertation Abstract International**. 34(03), 705-A.
- Hutchins, D. (2003). **Achieve total Quality**. UK: Fitzwilliam Publishing.
- Hutchins, R. (2003). **Leadership Trains As Revealed By Leadership Valuer**. Illinois: University.
- Ireland & Hoskisson. (2005). **Strategic Management**. Untied States of Amarica: Thomson.
- Kanpol, B. (1999). **Critical pedagogy an Introduction**. 2nded. Whestport Connecticut: Berain and Garrey.
- Kaufmann, C. L. (1993). “**Role for Metal Health Consumer in Self- Help Group Research”** in under standing the Self-Help Organization: Framworks and finding. Thousand Oaks: Sage.
- Keller, T. & Dan, S. F. (1995). Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective. **Human Relations**. 48(2), 126-141.
- Klakovich, M. D. (1996). Registered nurse empowerment: Model testing and Implication for nurse administrators. **Journal of Nursing Administration**. 26(5), 29-35.
- Koncza, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behavior: Development of an Upword feedback Instrument. **Educational & Psychological Measurement**. 60(2), 301-303.
- Laschinger, H. K. S. & Haren, M. (1996). Staff Nurse work empowerment and perceived control Over Nursing practice. **Journal of Nursing Administration**. 26(3), 27-35.

- Lashley Conrad. (1997). **Empowering Services Excellence: Beyond the Quick Fix**. London: Cassell.
- Lashley, C. (2001). **Empowering service Excellence: Beyond the quick fix**. London: Cassell.
- Lefrancois, G. R. (2000). **Psychology for Teaching**. 10th ed. Australia: Wadsworth.
- Levin, H. M. (1993). **Building school Capacity to Effective Teacher Empowerment: Application to Elementary School with At- Risk Students in Advance in Research and Theories of school Management and Educational policy**. Volume 2. Greenwich, Connecticut: J A J press.
- Longman dictionary of Contemporary English. (1987). **Empowerment**. England: Clays.
- Mary, C. (2005). **Strategic Management in Action**. New Jersey: Pearson.
- Mary, Coulter. (2005). **Management**. 8th ed Prentice Hall.
- Mc Millan, H. & Schumacher, S. (2001). **Research in Education. A Conceptual Introduction**. 5th ed. New York: Longman.
- Mintzberg, H. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. London, UK: Prentice Hall.
- Page, F. & Czuda, D. (1999). Empowerment: What it is? **Journal of Extension**. 37, 2-6.
- Plunkett, & Attner, R. F. (1994). **Introduction to management**. California: Wadsworth.
- Prawat, R. (1991). Conversation with Self and Setting: A framework for thinking About Teacher Empowerment. **American Educational Research Journal**. 28(4), 748-749.
- Porter, M. E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". **Harvard Business Review**. January 2008, p.79-93.
- Reid. (2015). **The Relationship Between Selected Colorado State Supported and Private Institution of Higher Education**. Retrieved from <http://www.proquest.umi.com>.
- Reimers, Eleonora V. (2003). **Teacher Professional Development: An International Review of the Literature**. Paris. CHEMS.
- Rienhart, S. & Eckley, F. (1998). Teacher empowerment and principal Leadership: Understanding the Influence process. **Educational administration quarterly**. 34, 630-649.
- Robbin, S. P. (1999). **Organization Behavior**. New Jersey: Preaticce Hall.
- Robbin, S. P. (1999). **Managment**. 6th ed. New Jersey: Preaticce Hall.
- Schermerhorn, Jr. J. R., Hant. J. G., & Osborn, R. N. (1997). **Organizational Behavior**. 6th ed. New York: John Wiley & Son.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (1998). **Psychology and work**. 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Preaticce Hall.
- Scribner, S. (2000). **Policy Toolkit for strengthening Health Sector Reform Section**. Introduction to Strategic Management.

- Scott C. D., & Jaffe D T. (1991). **Empowerment : Building a committed Workforce.** California : Koga Page.
- Sergiovanni, T. J. (1991). **The principalship: A Reflective Practice Perspective.** 2th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1998). **Supervision: A Redefinition.** 6th ed. Boston: McGraw Hill.
- Siegal, M. D., & Gardner, S. (2000). Contextual factor of psychological empowerment. **Pers Rev.** 29(6), 703-723.
- Smith, J. (1996). **Empowering people: How to bring out the best in your workforce.** London: Kopan page.
- Steers, Richard M. (1977). “**Antecedent and Outcome Job Organizational Commitment.**” *Administrative Science Ougrterly.*
- Tebbit, B. V. (1993). Demystifying Organization Empowerment. **Journal of Nursing Admistration.** 23(1), 18-23.
- Thomson, A. A., & Strickland III A. J. (2003). **Strategic Management: Concepts and Cases.** 12th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Webster’s Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English language. (1994). **Cramercy Book.** New York.
- Weinstein, C. G., & Mayer, R. E. (2010). **Theteaching of learning strategies.** In. M. **Wittrack (Ed). Handbook of research on Teaching and learning.** New York: Mac Millan.
- Wheelen ,T. L. & Hayye, D. J. (2002). **Strategic Management and Business Policy.** 8th ed. New Jersey. Pearson Preatice Hall.
- Wheelen, T. L. & Hayye, D. J. (2008). **Strategic Management and Business Policy.** 11th ed. New Jersey. Pearson Preatice Hall.
- Whistaker, K. S., & Monte C. (1994). **The Restructuning Handbook: A Guide to school Revotallization.** Boston: Allyn & Bacon.
- Witherspoon, Patricia D. (1997). **Communicating Leadership : An Organizational Perspective.** Boston : Allyn and Bacon.
- Wilson, J. (1996). **Constructivism across the curriculum.** เอกสารประกอบการบรรยาย พิเศษ ณ มารวยการ์เด้น กรุงเทพฯ: 2 ธันวาคม.
- Wright, et al., (1992). **Management of Organizations.** Chicago: Irwin.
- Yamane, T. (1967). **Statistic an Introductory Analysis.** New York: Harper and Row Publication.
- Zimmerman, M. A. (2000). Psychological Empowerment: Issue and illustufin. **American Journal of Community Psychology.** 16, 725-750.



ภาคผนวก

GRAD VRU



ภาคผนวก ก
หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ

GRAD VRU



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/๗๐๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตู่ น้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๓ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.วิรัช ภัทรกุล

ด้วยนายตรีพล โฉมใสว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๕๖๕๐๑๐๗ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตร
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลัง
อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อ
เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๕ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.
ณ ห้องประชุม PROMPHAN ลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายตรีพล โฉมใสว
เบอร์โทรศัพท์ ๐๘๔-๐๐๗๙๐๘๙ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรฉนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/๑๐๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๓ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ จิตตพรพงษ์

ด้วยนายตรีพล โฉมไสว รหัสนักศึกษา ๕๖8๗๔๖๕๐๑๐๗ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดิ์ดา สถาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๕ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น. ณ ห้องประชุม PROMPHAN ลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายตรีพล โฉมไสว เบอร์โทรศัพท์ ๐๘๔-๐๐๗๙๐๙๔๙ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

GRAD VRU

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิช ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/๓๐๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๓ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ระวีง เรื่องสังข์

ด้วยนายตรีพล โฉมใสว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๕๖๕๐๑๐๗ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตร
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลัง
อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อ
เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๕ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.
ณ ห้องประชุม PROMPHAN ลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายตรีพล โฉมใสว
เบอร์โทรศัพท์ ๐๘๔-๐๐๗๙๐๙๙ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิช ศรีวิหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/๖๐๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๓ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.มยุรีย์ แพร่หลาย

ด้วยนายตริยพล โฉมไสว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๗ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตร
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลัง
อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดิ์ดา สถาพรจนา
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อ
เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๕ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.
ณ ห้องประชุม PROMPHAN ลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายตริยพล โฉมไสว
เบอร์โทรศัพท์ ๐๘๔-๐๐๗๙๐๘๙ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

GRAD VRU

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/๑๐๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประจวบคีรีขันธ์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๓ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม
เรียน คุณทวน เทียงเจริญ

ด้วยนายตรีพล โฉมไสว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๗ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตร
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลัง
อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรจนา
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว
ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อ
เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๕ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.
ณ ห้องประชุม PROMPHAN ลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายตรีพล โฉมไสว
เบอร์โทรศัพท์ ๐๘๔-๐๐๗๙๐๙๙ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

GRAD VRU

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิช ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/๑๐๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๓ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.ประเสริฐ ทองบริสุทธิ

ด้วยนายตรียพล โฉมไสว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๗ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตร
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลัง
อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดิ์ดา สถาพรวงษา
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อ
เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๕ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.
ณ ห้องประชุม PROMPHAN ลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายตรียพล โฉมไสว
เบอร์โทรศัพท์ ๐๘๔-๐๐๗๙๐๙๙ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

GRAD VRU

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/๓๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๓ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.มโน ชุนดี

ด้วยนายตรีพล โฉมไสว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๗ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตร
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลัง
อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อ
เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๕ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.
ณ ห้องประชุม PROMPHAN ลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายตรีพล โฉมไสว
เบอร์โทรศัพท์ ๐๘๔-๐๐๗๙๐๙๙ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

GRAD VRU

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/๑๐๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๕๐

๓ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.อำนาจ วิชยานุวัติ

ด้วยนายตรีพล โฉมไสว รักษนศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๗ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตร
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลัง
อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว
ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อ
เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๕ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.
ณ ห้องประชุม PROMPHAN ลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายตรีพล โฉมไสว
เบอร์โทรศัพท์ ๐๘๔-๐๐๗๙๐๙๙ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

GRAD VRU

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์นิช ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/๓๐๑

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๓ มกราคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.สมเกียรติ ชิดไธสง

ด้วยนายตรีพล โฉมไสว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๗ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตร
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลัง
อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดิ์ดา สถาพรวงษา
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อ
เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันอาทิตย์ที่ ๕ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.
ณ ห้องประชุม PROMPHAN ลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายตรีพล โฉมไสว
เบอร์โทรศัพท์ ๐๘๔-๐๐๗๙๐๙๙ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

GRAD VRU

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ -นามสกุล	นายตรีพล โฉมใสว
วัน เดือน ปี ที่เกิด	23 กรกฎาคม พ.ศ. 2527
สถานที่เกิด	ลพบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 24 หมู่ 4 ตำบลบ้านกล้วย อำเภอบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี 15110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
พ.ศ. 2552	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการมัธยมศึกษา (การสอนวิทยาศาสตร์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2563	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2550	ครู โรงเรียนยอแซฟอุปถัมภ์ จังหวัดนครปฐม
พ.ศ. 2552	ครูอัตราจ้าง โรงเรียนพระนารายณ์ จังหวัดลพบุรี
พ.ศ. 2553	ครู โรงเรียนโคกเจริญวิทยา จังหวัดลพบุรี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครูชำนาญการ
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนโคกสำโรงวิทยา ตำบลคลองเกตุ อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี

GRAD VRU