

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสนอแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจปัจเจกบุคคลที่ส่งผลต่อพลังอำนาจครู การสังเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของแนวคิด ทฤษฎีเพื่อกำหนดกรอบสมมติฐาน การวิจัยซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. พลังอำนาจครู

พลังอำนาจครู เป็นมิติของการเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นผลที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งพิจารณาได้จากการพัฒนาตนเองมีความรู้สึกมีความเชื่อมั่นและรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวของตัวเองมีความเป็นอิสระรู้คุณค่าของชีวิตสามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจ (Zimmerman, 2000) ได้มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความคิดเห็นที่เหมือนและแตกต่างกัน โดยผู้วิจัยจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

Gibson (1993) ได้ศึกษาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกิดขึ้นภายในตัวครูซึ่งทำให้ครูมีคุณลักษณะ 4 ด้าน ได้แก่

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นความรู้สึกของครูที่เกิดขึ้นในตนเองเกี่ยวกับการยอมรับนับถือตนเอง เห็นคุณค่า ความหมายของตนเอง
2. สถานภาพทางสังคมที่ดี เป็นการที่ครูรับรู้ในศักยภาพและความสามารถของตนเองในการเผชิญและการยอมรับจากบุคคลอื่น
3. ความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการที่ครูรับรู้ถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนบุคคลในด้านต่างๆ เพื่อไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้ครูมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้น
4. ความพึงพอใจในงาน เป็นการที่ครูมีความรู้สึกที่ดี ยินดีในผลงานที่เกิดขึ้น มีความมั่นใจและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

Short และ Rinehart (1992) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผลที่เกิดขึ้นกับครูเมื่อครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจมี 6 ปัจจัย คือ

1. การตัดสินใจเป็นการรับรู้ของครูว่าครูมีความสามารถตัดสินใจดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยตนเองโดยพิจารณาจากความเชื่อมั่นความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่นความมีวิจรรย์ญาณและความมีเหตุผล
2. ความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูเป็นการรับรู้ของครูว่าครูได้รับโอกาสพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพได้แก่การเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถรวมถึงการได้รับคำยกย่องชมเชยและรางวัลในการปฏิบัติงาน
3. สถานภาพเป็นการรับรู้ของครูว่าครูได้รับการยกย่องยอมรับโดยพิจารณาจากการยกย่องยอมรับในความรู้ความสามารถการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหารผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง
4. การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นการรับรู้ของครูว่าครูมีความสามารถจัดระบบและกระทำตามบรรลุปเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยพิจารณาจากการมีกระบวนการรู้คิดที่สร้างแรงจูงใจภายในตนความสามารถกระทำตามที่ตั้งเป้าหมายความสามารถจัดการกับสภาวะทางอารมณ์ของตนได้ดีและความสามารถเลือกทำกิจกรรมตามความสามารถของตนเอง
5. ความเป็นอิสระเป็นการรับรู้ของครูว่าครูมีอิสระที่จะดำเนินงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากผู้บริหารโดยพิจารณาจากความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและความเป็นอิสระในวิชาชีพ
6. ผลกระทบเป็นการรับรู้ของครูว่าครูมีอิทธิพลและความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษาและผู้เรียนโดยพิจารณาจากความสำเร็จต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาและการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้เรียน

นอกจากนี้ ปิยะธิดาวรรณา โณปกรณ์ (2546) ศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้พลังอำนาจครูพบว่า มีตัวบ่งชี้ 2 มิติ คือ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจได้แก่ความพึงพอใจในงานความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความเป็นอิสระ สถานภาพครู ความเชื่อมั่นในตนเอง สอดคล้องกับรัตนจำเริญ เพชรแก้ว (2553) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าผลที่เกิดขึ้นกับครู เมื่อครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย

1. ความผูกพันต่อวิชาชีพครู ครูรับรู้ตนเองว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรการ  
มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายกำลังใจ เพื่อปฏิบัติ  
ภารกิจขององค์กร

2. สถานภาพครู เป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือ  
ในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน ครูเชื่อว่าตนจะได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนได้รับ  
การเคารพยกย่องในภูมิความรู้และความเชี่ยวชาญ

3. ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกรวมของครูที่มีต่อการทำงานเชิงบวก  
เป็นความสุขของครูที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน ความพึงพอใจ ทำให้บุคคล  
เกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ

4. ความรู้ในคุณค่าในตน เป็นความรู้สึกที่ครูประเมินตนเองเกี่ยวกับความมี  
คุณค่ามีความสำคัญ สามารถกระทำการต่าง ๆ ได้สำเร็จ มีการยอมรับนับถือ เคารพตนเองและ  
มองตนเองในด้านบวก การที่ครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะช่วยให้เกิดความภาคภูมิใจและ  
รับรู้ความสามารถของตนเองและการยอมรับจากผู้อื่น จึงเกิดพลังอำนาจในตนเอง นำไปสู่  
ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นการรับรู้เกี่ยวกับตนเองของครูว่ามีทักษะ  
ความสามารถในการสอนที่ช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งมี  
ความสามารถ ในการถ่ายทอดวิชาความรู้ตามทักษะการสอนของตน

6. ความเป็นอิสระการที่ครูสามารถแสดงความคิดและแสดงออกในการกระทำ  
ได้อย่างเสรี ควบคุมการกระทำของตนตามขอบเขตวิชาชีพ และแสวงหาแนวทางการปฏิบัติงาน  
ที่เหมาะสม โดยครูเชื่อว่าตนสามารถควบคุมสิ่งที่จะเกิดขึ้นในการทำงานและสามารถปฏิบัติงาน  
ต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เช่น การจัดตารางสอน การจัดทำหลักสูตร การเลือกตำรา และการวางแผน  
แผนการสอน

Goens และ Clover (1991) ได้ศึกษาครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ในการทำงาน พบว่า ครูรู้สึกพอใจที่ได้รับการพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ  
ในการทำงานมีความอดทนต่อความผิดพลาด มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ  
ตามเป้าหมาย ส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนได้รับการยอมรับยกย่องและ  
ให้ความสำคัญ และจากการศึกษาของ Clutterbuck and Kernaghan (1994) และ Blase และ  
Blase (1994) ได้กล่าวถึง ครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจพบว่า ครูมีอิสระในการสะท้อน

ภาพความเป็นจริงของการทำงานให้ฝ่ายบริหารรับรู้ มีความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรู้ความสามารถมากขึ้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับผลที่เกิดจากการที่ครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจหรือพลังอำนาจครูผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของพลังอำนาจครู ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ตาราง 1 ตัวบ่งชี้ของพลังอำนาจครู

| ตัวบ่งชี้<br>ของพลังอำนาจครู  | ปิยะธิดา วรรณานิโณปกรณ์ (2546) | สุดารัตน์วัฒนพฤกษา (2552) | รัตน์จำเริญ เพชรแก้ว (2553) | Short และ Rinehart (1992) | Schooley (2005) | Clutterbuck and Kernaghan (1994) | Blasé & Blasé (1994) | Gibson (1993) | Tracy (1990) | Kanter (1977) | Kinlaw (1995) | Conger & Kanungo (1988) | Goens and Clover (1991) |
|---|--------------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------|----------------------------------|----------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. มีทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน                                      | ✓                              |                           | ✓                           |                           |                 | ✓                                | ✓                    | ✓             | ✓            |               |               | ✓                       |                         |
| 2. สามารถกระทำตามที่ตั้งเป้าหมาย  |                                | ✓                         |                             | ✓                         | ✓               | ✓                                | ✓                    | ✓             | ✓            |               | ✓             | ✓                       |                         |
| 3. สามารถจัดการกับสภาวะทางอารมณ์ควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ               |                                | ✓                         |                             | ✓                         | ✓               | ✓                                | ✓                    | ✓             |              |               |               | ✓                       |                         |
| 4. ดำเนินงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากผู้บริหาร |                                | ✓                         |                             | ✓                         | ✓               | ✓                                | ✓                    | ✓             | ✓            |               |               |                         |                         |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้<br>ของพลังอำนาจครู                                | ปิยะธิดา วรรณานิยมภรณ์ (2546) | สุดารัตน์วัฒนพัฒนา (2552) | รัตน์เจ้าเรียง เพชรแก้ว (2553) | Short และ Rinehart (1992) | Schooley (2005) | Clutterbuck and Kernaghan (1994) | Blasé & Blasé (1994) | Gibson (1993) | Tracy (1990) | Kanter (1977) | Kinlaw (1995) | Conger & Kanungo (1988) | Goens and Clover (1991) |
|---|-------------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|----------------------------------|----------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|-------------------------|-------------------------|
| 5. มีกระบวนการรู้คิดที่สร้างแรงจูงใจภายในตน                 |                               | ✓                         | ✓                              |                           |                 |                                  |                      |               |              |               |               |                         |                         |
| 6. การได้รับการยอมรับนับถือในวิชาชีพ<br>จากเพื่อนร่วมงาน    | ✓                             |                           | ✓                              |                           |                 |                                  |                      |               | ✓            | ✓             |               |                         | ✓                       |
| 7. การได้รับการเคารพยกย่องในภูมิความรู้<br>และความเชี่ยวชาญ | ✓                             |                           | ✓                              |                           |                 |                                  |                      |               | ✓            | ✓             |               |                         | ✓                       |
| 8. การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหาร<br>และผู้ร่วมงาน        |                               | ✓                         |                                | ✓                         | ✓               |                                  |                      |               |              |               |               |                         |                         |
| 9. ภาคภูมิใจในความเป็นครู                                   | ✓                             |                           | ✓                              |                           |                 |                                  |                      | ✓             |              |               |               |                         |                         |
| 10. ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับ<br>ความเป็นครู             | ✓                             |                           | ✓                              |                           |                 |                                  |                      |               |              |               |               |                         |                         |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้<br>ของพลังอำนาจครู   | ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์ (2546) | ศุติรารัตน์วัฒนพจนานา (2552) | รัตนใจเรียง เพชรแก้ว (2553) | Short และ Rinehart (1992) | Schooley (2005) | Clutterbuck and Kernaghan (1994) | Blase & Blase (1994) | Gibson (1993) | Tracy (1990) | Kanter (1977) | Kinlaw (1995) | Conger & Kanungo (1988) | Goens and Clover (1991) |
|--|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------|----------------------------------|----------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|-------------------------|-------------------------|
| 11. มีทักษะ ความสามารถในการสอน และ การถ่ายทอดวิชาความรู้ที่ช่วยให้นักเรียน เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ | ✓                           | ✓                            |                             | ✓                         | ✓               |                                  |                      | ✓             | ✓            | ✓             | ✓             | ✓                       | ✓                       |
| 12. ได้รับคำยกย่องชมเชยและให้ความสำคัญ   | ✓                           | ✓                            |                             | ✓                         | ✓               |                                  |                      | ✓             | ✓            | ✓             |               |                         | ✓                       |
| 13. ได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน  | ✓                           | ✓                            |                             | ✓                         | ✓               |                                  |                      | ✓             |              |               |               |                         | ✓                       |
| 14. มีโอกาสได้ทำงานร่วมกับเพื่อนครูทั้งใน และนอกโรงเรียน   |                             | ✓                            |                             |                           |                 |                                  |                      |               |              | ✓             | ✓             |                         |                         |
| 15. ได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย ความยุติธรรม  |                             | ✓                            |                             |                           |                 |                                  |                      |               |              | ✓             | ✓             |                         |                         |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้<br>ด้านพลังอำนาจครู                                | ปิยะธิดา วรรณโกเมภรณ์ (2546) | สุดารัตน์วัฒนพฤษภา (2552) | รัตน์เจ้าเรียง เพชรแก้ว (2553) | Short และ Rinehart (1992) | Schooley (2005) | Clutterbuck and Kernaghan (1994) | Blase &Blase (1994) | Gibson (1993) | Tracy (1990) | Kanter (1977) | Kinlaw(1995) | Conger &Kanungo(1988) | Goens and Clover(1991) |
|--|------------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|----------------------------------|---------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|-----------------------|------------------------|
| 16. ได้รับการสนับสนุนให้มีตำแหน่งหน้าที่<br>ก้าวหน้าตามผลงาน |                              | ✓                         |                                | ✓                         | ✓               |                                  |                     | ✓             |              | ✓             | ✓            | ✓                     | ✓                      |
| 17. ความรู้สึกรวมเชิงบวกต่อการทำงาน                          | ✓                            |                           | ✓                              |                           |                 |                                  |                     | ✓             | ✓            |               | ✓            | ✓                     |                        |
| 18. มีความสุขที่เกิดจากการปฏิบัติงาน                         | ✓                            |                           | ✓                              |                           |                 |                                  |                     | ✓             |              |               | ✓            | ✓                     |                        |
| 19. มีขวัญและกำลังใจที่เหมาะสม                               | ✓                            |                           | ✓                              |                           |                 |                                  |                     | ✓             |              |               |              |                       |                        |
| 20. มีความรู้สึกที่ดี ยินดีในผลงานที่เกิดขึ้น                |                              |                           |                                |                           |                 |                                  |                     | ✓             |              |               |              |                       |                        |
| 21. มีความกระตือรือร้น                                       | ✓                            |                           | ✓                              |                           |                 |                                  |                     | ✓             |              |               |              |                       | ✓                      |
| 22. มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกในองค์กร<br>คนอื่น ๆ         | ✓                            |                           | ✓                              |                           |                 |                                  |                     |               |              |               | ✓            |                       |                        |



จากตัวบ่งชี้ทั้งหมด 22 ตัวบ่งชี้ของ Gibson(1993) และ Short และ Rinehart (1992) และท่านอื่นที่มีแนวคิดสอดคล้องกัน ได้แก่ ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์ (2546), สุภารัตน์ วัฒนพฤกษา (2552), รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553), Klecker and Loadman (1998), Schooley (2005), Blase & Blase (1994), Gutierrez, Parsons & Cox (2004), Wolf (2003), Clutterbuck and Kernaghan (1994), Tracy (1990), Kanter (1993), Kinlaw(1995), Conger & Kanungo (1988) และ Goens and Clover (1991) ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้มาจัดกลุ่มได้ 4 กลุ่ม โดยแบ่งประเภทตามความหมายของตัวแปรที่มีสภาพตัวแปรเหมือนกันและมีความสอดคล้องกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับคุณมีความสามารถและทักษะในการสอน และการถ่ายทอดวิชาความรู้ที่ช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกระทำตามที่ตั้งเป้าหมายสามารถจัดการกับสภาวะทางอารมณ์ ควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ ดำเนินงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากผู้บริหาร จะเห็นว่า เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองของคุณ ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้ความเชื่อมั่นในตนเองของคุณเป็นองค์ประกอบที่ 1 ของปัจจัยด้านพลังอำนาจคุณ

กลุ่มที่ 2 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับคุณได้รับการยอมรับนับถือในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน คุณได้รับการเคารพยกย่องในภูมิความรู้และความเชี่ยวชาญ คุณมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหารและผู้ร่วมงานภาคภูมิใจในความเป็นคุณ จะเห็นว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการมีสถานภาพทางสังคมที่ดีของคุณ ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้การมีสถานภาพทางสังคมที่ดีของคุณเป็นองค์ประกอบที่ 2 ของปัจจัยด้านพลังอำนาจคุณ

กลุ่มที่ 3 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับคุณได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน คุณได้รับคำยกย่องชมเชยและให้ความสำคัญ คุณได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน การได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ตามผลงาน จะเห็นว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความก้าวหน้าในวิชาชีพของคุณ ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพของคุณเป็นองค์ประกอบที่ 3 ของปัจจัยด้านพลังอำนาจคุณ

กลุ่มที่ 4 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับคุณมีความรู้สึกรวมเชิงบวกต่อการทำงาน คุณมีความสุขที่เกิดจากการปฏิบัติงาน คุณมีขวัญและกำลังใจในการทำงานคุณมีความกระตือรือร้น จะเห็นว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงานของคุณ ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้ความพึงพอใจในการทำงานของคุณเป็นองค์ประกอบที่ 4 ของปัจจัยด้านพลังอำนาจคุณ

โดยสรุปปัจจัยด้านพลังอำนาจครู ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้โดยแบ่งประเภทตามความหมายของตัวแปรที่มีสภาพตัวแปรเหมือนกันและมีความสอดคล้องกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันได้เป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเองของครู การมีสถานภาพทางสังคมที่ดีของครู ความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู และความพึงพอใจในการทำงานของครู มีรายละเอียด ดังนี้

**1. ความเชื่อมั่นในตนเองของครู** มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงความเชื่อมั่นในตนเองของครูไว้ดังนี้

Klecker และ Loadman (1998), Conger & Kanungo (1988), ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์ (2546) รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) ศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้พลังอำนาจครู พบว่าความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นการรับรู้เกี่ยวกับตนเองของครูว่ามีทักษะ ความสามารถในการสอน ที่ช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งมีความสามารถในการถ่ายทอดวิชาความรู้ตามทักษะการสอนของตนนอกจากนี้ Short และ Rinehart (1992) Schooley (2005) และ สุदारัตน์วิวัฒนพฤษา (2552) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นการรับรู้ของครูว่าครูมีความสามารถจัดระบบและกระทำตามบรรทัดฐานที่ได้กำหนดไว้โดยพิจารณาจากการมีกระบวนการรู้คิดที่สร้างแรงจูงใจภายในตนความสามารถกระทำตามที่ตั้งเป้าหมายความสามารถจัดการกับสภาวะทางอารมณ์ของตนได้ดีและความสามารถเลือกทำกิจกรรมตามความสามารถของตนเองครูมีอิสระที่จะดำเนินงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากผู้บริหาร (Tracy, 1990) โดยพิจารณาจากความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและความเป็นอิสระในวิชาชีพ และจากการศึกษาของ Blase และ Blase (1994) ได้กล่าวถึงครูว่า ครูมีอิสระในการสะท้อนภาพความเป็นจริงของการทำงานให้ฝ่ายบริหารรับรู้ มีความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถมากขึ้นและ Gibson (1993) ได้ศึกษาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลพบว่า การมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตของตนเป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นในตนเองเกี่ยวกับการยอมรับนับถือตนเอง เห็นคุณค่า ความหมายของตนเอง เชื่อมั่นในตนเอง

ดังนั้นสรุปได้ว่า เชื่อมั่นในตนเองหมายถึง ครูมีความสามารถและทักษะในการสอน และการถ่ายทอดวิชาความรู้ที่ช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถกระทำตามที่ตั้งเป้าหมายสามารถจัดการกับสภาวะทางอารมณ์ ควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ ดำเนินงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากผู้บริหาร

## 2. การมีสถานภาพทางสังคมที่ดีของครุมีนักวิชาการและนักการศึกษา

หลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงมีสถานภาพทางสังคมที่ดีไว้ดังนี้

Tracy (1990), Goens and Clover (1991), Klecker และ Loadman (1998) ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์ (2546) และ รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) ศึกษาเกี่ยวกับพลังอำนาจครู พบว่า สถานภาพครูเป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการได้รับการยอมรับนับถือในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน ครูเชื่อว่าตนจะได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนได้รับการเคารพยกย่อง ในภูมิความรู้และความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ สุดารัตน์วัฒนพฤกษา (2552), Short และ Rinehart (1992) และ Schooley (2005) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า สถานภาพเป็นการรับรู้ของครูว่า ครูได้รับการยกย่องยอมรับ โดยพิจารณาจากการยกย่องยอมรับในความรู้ความสามารถ มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหารผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Goens และ Clover (1991) ได้ศึกษาครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน พบว่า ครูรู้สึกพอใจที่ได้รับการพัฒนา และเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ตลอดจนได้รับการยอมรับ ยกย่องและ ให้ความสำคัญ

ดังนั้นสรุปได้ว่า มีสถานภาพทางสังคมที่ดี หมายถึง ครูได้รับการยอมรับนับถือ ในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน ครูได้รับการเคารพยกย่องในภูมิความรู้และความเชี่ยวชาญ ครุมี สัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหารและผู้ร่วมงานภาคภูมิใจในความเป็นครู จะเห็นว่าเป็นตัวบ่งชี้ ที่แสดงถึงการมีสถานภาพทางสังคมที่ดีของครู

## 3. ความก้าวหน้าในวิชาชีพของครุมีนักวิชาการและนักการศึกษา

หลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงความก้าวหน้าทางวิชาชีพไว้ ดังนี้

Tracy (1990), Kanter (1977), Short และ Rinehart (1992), Schooley (2005), Clecker และ Loadman (1998), ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์ (2546) และสุดารัตน์ วัฒนพฤกษา (2552) ศึกษาเกี่ยวกับพลังอำนาจครูพบว่า ความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูเป็น การรับรู้ของครูว่าครูได้รับโอกาสพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้แก่ การเพิ่มพูน ทักษะความรู้ความสามารถรวมถึงการได้รับคำยกย่องชมเชย และรางวัลในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Goens และ Clover (1991) ได้ศึกษาครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน พบว่า ครูรู้สึกพอใจที่ได้รับการพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีความอดทน ต่อความผิดพลาด มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ส่งผลต่อ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนได้รับการยอมรับยกย่องและให้ความสำคัญ นอกจากนี้ Kinlaw (1995), Conger & Kanungo (1988) และ Gibson (1993) พบว่า การพัฒนาตนเองเป็นการที่

บุคคลรับรู้ถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลักษณะส่วนบุคคลในด้านต่างๆ ไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความมั่นใจในความสามารถเพิ่มขึ้น

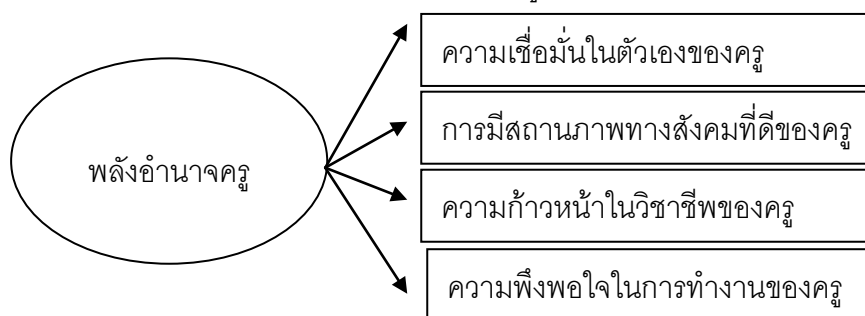
ดังนั้นสรุปได้ว่าความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูหมายถึง ครูได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ครูได้รับคำยกย่องชมเชยและให้ความสำคัญ ครูได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน การได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ตามผลงาน

**4. ความพึงพอใจในการทำงานของครู** มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานของครูไว้ดังนี้

Tracy (1990), Conger & Kanungo(1988), ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์ (2546) และรัตนจำเรียง เพชรแก้ว (2553) ศึกษาเกี่ยวกับพลังอำนาจครู พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกรวมของครูที่มีต่อการทำงานเชิงบวก เป็นความสุขของครูที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน ความพึงพอใจ ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจที่เหมาะสม โดยครูเชื่อว่าตนสามารถควบคุมสิ่งที่จะเกิดขึ้นในการทำงานและสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เช่น การจัดตารางสอน การจัดทำหลักสูตร การเลือกตำรา และการวางแผนการสอนและ Gibson (1993) พบว่า ความพึงพอใจในความสามารถของตนเองเป็นการที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดี ยินดีในผลงานที่เกิดขึ้น มีความมั่นใจและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ครูมีความรู้สึกรวมเชิงบวกต่อการทำงาน มีความสุขที่เกิดจากการปฏิบัติงาน กระตือรือร้นและมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพลังอำนาจครู ผู้วิจัยแสดงเป็นแผนภาพองค์ประกอบที่สำคัญของพลังอำนาจครูได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 1 องค์ประกอบของพลังอำนาจครู

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพลังอำนาจครู ผู้วิจัย  
แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้

ตาราง 2 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และนิยามศัพท์ของพลังอำนาจครู

| องค์ประกอบด้าน<br>พลังอำนาจครู | นิยามศัพท์  | ตัวบ่งชี้  |
|--------------------------------|---|--|
| เชื่อมั่นในตัวเองของครู        | ครูมีทักษะ ความสามารถ<br>ในการสอน และการถ่ายทอด<br>วิชาความรู้ที่ช่วยให้นักเรียน<br>เกิดการเรียนรู้รู้อย่าง<br>มีประสิทธิภาพ สามารถ<br>กระทำตามที่ตั้งเป้าหมาย<br>จัดการกับสภาวะทางอารมณ์<br>ควบคุมตนเองให้ปฏิบัติงาน<br>ได้สำเร็จ ดำเนินงานในหน้าที่<br>ความรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง<br>โดยไม่ต้องรอรับคำสั่ง<br>จากผู้บริหาร | - ครูมีความสามารถและทักษะ<br>ในการสอน และการถ่ายทอด<br>วิชาความรู้ที่ช่วยให้นักเรียน<br>เกิดการเรียนรู้รู้อย่าง<br>มีประสิทธิภาพ<br>- สามารถกระทำตาม<br>ที่ตั้งเป้าหมาย<br>- สามารถจัดการกับสภาวะ<br>ทางอารมณ์ ควบคุมตนเอง<br>ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จ<br>- ดำเนินงานในหน้าที่ความ<br>รับผิดชอบได้ด้วยตนเองโดยไม่<br>ต้องรอรับคำสั่งจากผู้บริหาร |
| สถานภาพทางสังคมที่ดีของครู     | ครูได้รับการยอมรับนับถือใน<br>วิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน<br>การได้รับการเคารพยกย่องใน<br>ภูมิความรู้และความเชี่ยวชาญ<br>และครูมีสัมพันธภาพที่ดีกับ<br>ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน<br>ภาคภูมิใจในความเป็นครู   | - ครูได้รับการยอมรับนับถือใน<br>วิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน<br>- ครูได้รับการเคารพยกย่องใน<br>ภูมิความรู้และความเชี่ยวชาญ<br>- ครูมีสัมพันธภาพที่ดีกับ<br>ผู้บริหารและผู้ร่วมงาน<br>- ภาคภูมิใจในความเป็นครู   |

ตาราง 2 (ต่อ)

| องค์ประกอบด้าน<br>พลังอำนาจครู  | นิยามศัพท์   | ตัวบ่งชี้   |
|---------------------------------|--|---|
| ความก้าวหน้าในวิชาชีพ<br>ของครู | ครูได้รับโอกาสพัฒนาตนเอง<br>เพิ่มพูนทักษะความรู้<br>ความสามารถ การได้รับคำ<br>ยกย่องชมเชยให้การสนับสนุน<br>ให้มีตำแหน่งหน้าที่ก้าวหน้า<br>ตามผลงาน และให้<br>ความสำคัญ ตลอดจนได้รับ<br>รางวัลในการปฏิบัติงาน | - ครูได้รับโอกาสในการพัฒนา<br>ตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้<br>ความสามารถ และทักษะ<br>ในการปฏิบัติงาน<br>-ครูได้รับคำยกย่องชมเชยและ<br>ให้ความสำคัญ<br>- ครูได้รับรางวัลใน<br>การปฏิบัติงาน<br>- การได้รับการสนับสนุนให้มี<br>ความก้าวหน้าในตำแหน่ง<br>หน้าที่ตามผลงาน |
| ความพึงพอใจในการทำงาน<br>ของครู | ครูมีความรู้สึกรวมเชิงบวก<br>ต่อการทำงาน มีความสุข<br>ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน<br>กระตือรือร้นและมีขวัญและ<br>กำลังใจที่เหมาะสม   | - ครูมีความรู้สึกรวมเชิงบวก<br>ต่อการทำงาน<br>- ครูมีความสุขที่เกิดจาก<br>การปฏิบัติงาน<br>- ครูมีขวัญและกำลังใจใน<br>การทำงาน<br>- ครูมีความกระตือรือร้น   |



## 2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ

### 2.1 ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในปัจจุบันองค์กรมีแรงกดดันที่มากกระทบอย่างมากทั้งจากภายในและภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจสังคมการเมืองเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรเช่นผู้บริโภคนำค่านิ่งถึงคุณภาพและบริการมากขึ้นปัญหาแหล่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่สุดคือปัญหาจากผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้เบื่อหน่ายสิ้นหวังในการทำงานและเอาใจออกห่างองค์กรสิ่งเหล่านี้มีสาเหตุมาจากการที่ไม่ได้รับการสนองตอบจากองค์กรในการทำงานและการดำรงชีวิต ตัวอย่างเช่นองค์กรขาดความมั่นคงการทำงานขาดความก้าวหน้าไม่เห็นความสำเร็จในงานที่ทำ เงินเดือนน้อยสวัสดิการไม่ดีสถานที่ทำงานเสี่ยงอันตราย เป็นต้น (Block.1987, Scott & Jaffe. 1991) สาเหตุของปัญหาที่สำคัญที่สุดคือวัฒนธรรมการบริหารจัดการแบบเก่าที่มีผู้บริหารเป็น จุดศูนย์กลางของทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรซึ่งมีลักษณะดังนี้คือผู้บริหารเป็นผู้ให้ทุกอย่างโดย ไม่ได้เกิดจากความต้องการของผู้ปฏิบัติงานออกคำสั่งโดยไม่ฟังเสียงเรียกร้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือ กระบวนการทำงานโดยไม่ได้ใช้ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติกำหนดเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์โดยไม่รู้ ว่าสิ่งนั้นทำได้หรือไม่และควบคุมการทำงานทั้งหมดในองค์กร โดยไม่สนใจผู้ปฏิบัติงาน (Scott & Jaffe. 1991)

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดทางการบริหารองค์กร ที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรและบุคลากรในองค์กรได้แก่การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) การพัฒนาคุณภาพงาน (Quality Circle) การมีส่วนร่วมของ บุคลากร (Employee Involvement) และการใช้เทคนิคการเสริมสร้างพลังอำนาจในบุคคล จะนำไปสู่การรับรู้คุณค่าของตนเองบุคคลจะรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองมีประโยชน์มีคุณค่าเป็นการช่วยให้ บุคคลมีความแข็งแกร่งเข้าใจชีวิตเข้าใจสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ดีซึ่งจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรม ในทางที่ดีมีความสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้เป็นผลสำเร็จ(Kinlaw. 1995)

### 2.2 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากการศึกษาความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจของนักวิชาการหลายท่าน มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยนำมาจัดกลุ่มการให้ความหมายของการเสริมสร้าง พลังอำนาจ ดังนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึงการตั้งเป้าหมายกำหนดกลยุทธ์และวางแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การเกิดความรับผิดชอบในงานกระตุ้นให้ทำงาน โดยกระจายอำนาจการตัดสินใจไปจากส่วนกลางรวมไปถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะเจตคติและความสามารถในแต่ละบุคคลกับกลุ่มหรือทีมงานและให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์การ โดยการให้อำนาจและโอกาสกับแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่องค์การต้องการ(Zimmerman และ Rappaport. 1988) โดยให้บุคคลมีอิสระที่จะปฏิบัติงานซึ่งทำให้สามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมีหรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้นๆ (Raymond and Bonnie. 1994) เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายขององค์การด้วยการให้สมาชิกทุกคนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จ(Lashley. 2001)

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติทั้งในเชิงกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่สะท้อนให้เห็นคุณภาพในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายแก่บุคคลตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่บุคคลมีอยู่ Zimmerman (2000) แบ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็น 3 ประเด็นในแต่ละประเด็นมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นกระบวนการหมายถึงกระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์การอย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและทีมงานด้วยวิธีการต่างๆ ที่ครอบคลุมขอบข่ายและสภาพการทำงานทั้งหมดขององค์การ

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึงศักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งพิจารณาได้จากการพัฒนาตนเองจนมีความรู้สึกมีความเชื่อมั่นและรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) เป็นตัวของตนเองมีความเป็นอิสระรู้คุณค่าของชีวิตสามารถตัดสินใจและจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจ

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลผลิตของการเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึงระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของบุคคลและทีมงานในองค์การ ซึ่งถ้าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วประสิทธิภาพการทำงานทั้งส่วนบุคคลและทีมงานก็จะเพิ่มขึ้นส่งผลให้ผลผลิตจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย



การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นพลังอำนาจ (Power) ที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำ การต่างๆ ได้มีแหล่งที่มาสองแหล่ง(Schermerhorn Jr., Hunt and Osborn.1997) ได้แก่

1.พลังอำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) เป็นพลังอำนาจ ที่เกิดจากการกระทำในตำแหน่งหน้าที่เช่นการให้รางวัล (Reward Power) การบังคับ (Coercive Power) การใช้อำนาจหน้าที่ (Legitimate Power)

2. พลังอำนาจที่มาจากคุณลักษณะของบุคคล (Personal Power) เป็นพลังอำนาจที่เกิดจากการที่บุคคลมีความรู้ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงใด แขนงหนึ่ง (Expert Power) หรือเกิดจากการที่บุคคลอาศัยการอ้างอิงแหล่งอำนาจที่ตนเข้าถึง (Referent Power)

กล่าวโดยสรุปการเสริมสร้างพลังอำนาจควร หมายถึง การพัฒนาปัจจัยและ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจ เพื่อให้ผู้รับรู้ว่าตนเองเป็นผู้ที่มีอำนาจในตนเอง มีความรู้สึกมั่นใจเป็นตัวของตัวเองมีความเป็นอิสระและรู้สึกชีวิตมีคุณค่าสามารถตัดสินใจและ จัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้มีอิสระในการทำงานและรู้สึกผูกพัน ในองค์การโดยไม่มีกบฏหรือเรียกร้องให้กระทำซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์และ พันธกิจร่วมกันนำไปสู่การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่สำคัญในการทำให้เกิดประสิทธิภาพ และความสำเร็จของงานในองค์การ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจได้มีผู้ศึกษา ไว้มากมาย แนวคิดที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

**แนวคิดของ Tracy (1990)** ได้อธิบายกระบวนการเสริมสร้างอำนาจ แก่บุคลากรองค์การโดยให้ชื่อว่า “ปิรามิดแห่งอำนาจ” ประกอบด้วย 10 ขั้นตอนดังแสดง ในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ปริมาตรอำนาจของเทรซี

ที่มา: Tracy.(1990).10 Steps to Empowerment: A Common-Sense Guide to Managing people. New York : Willeiam Marrow.

จากภาพประกอบ 2 ปริมาตรแห่งพลังอำนาจประกอบด้วย 10 ขั้นตอน  
ซึ่งมีความสำคัญและสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Power through responsibility)  
ความรับผิดชอบแต่ละงานส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทำให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจ  
ในบทบาทความรับผิดชอบที่พวกเขาได้รับรวมทั้งเข้าใจในความรับผิดชอบของผู้อื่น
2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Power through authority) การมอบหมาย  
อำนาจหน้าที่ให้ทัดเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยพิจารณาจากความสามารถของ  
แต่ละบุคคลพร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3. การกำหนดมาตรฐานและความเป็นเลิศ (Power through standard of excellence) ต้องยึดถือและมุ่งเน้นในมาตรฐานการกำหนดมาตรฐานของงานในเชิงปริมาณ คุณภาพงบประมาณและการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรับรู้ถึงผลสำเร็จแห่งความเป็นเลิศ

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Power through training and development) ควรเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาตามความต้องการของบุคลากรเป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ และมีความเชื่อมั่นในมาตรฐานความเป็นเลิศสร้างเสริมความมีคุณค่าในตนเองเสริมสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้

5. การให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Power through knowledge and information) เป็นการแจ้งให้บุคลากรได้รับรู้เป้าหมายพันธกิจขององค์กร สื่อสารเฉพาะข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นและใช้วิธีการที่เหมาะสมตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสแสวงหาข้อมูล ข่าวสารจากภายนอก

6. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Power through feedback) เพื่อเสริมสร้างผล การปฏิบัติงานให้ดีขึ้นบุคลากรจะต้องรู้ว่าควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง เพื่อให้ การทำงานมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรทำงานให้ดีขึ้นและสร้างความภาคภูมิใจ ให้ผู้ปฏิบัติงาน

7. การรับรู้ (Power through recognition) ให้บุคลากรรับรู้คุณค่าของตนเอง โดยการยกย่องให้อำนาจหน้าที่สูงขึ้นและให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่างๆ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงคุณค่า ในตนเองบุคลากรจะรู้สึกพึงพอใจและมีแรงจูงใจที่จะผลิตผลงานหรือคุณภาพการบริการ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

8. ความไว้วางใจ (Power through trust) สิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรเชื่อมั่น ในความสามารถของตนเองและผู้อื่นโดยเชื่อว่าบุคคลย่อมมีพื้นฐานที่ดีและมีความสามารถทำงาน ได้ดีมีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่นรวมทั้งให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร

9. การรับรู้ต่อความล้มเหลว (Power through permission to fail) สร้างให้บุคลากรรู้สึกว่าการล้มเหลวเป็นประสบการณ์ทางบวกทำให้บุคคลสามารถวางแผนและ คาดการณ์ต่อความล้มเหลว รวมทั้งประเมินความเสียหายของความล้มเหลวได้และสิ่งสำคัญคือ ไม่ตำหนิบุคคลต่อหน้าบุคคลอื่นเมื่อเขาทำผิดพลาดต้องช่วยประคับประคองสนับสนุนให้บุคลากร ปรับปรุงงานใหม่

10. การให้ความเคารพ (Power through respect) โดยการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยความเคารพในเกียรติ และให้การนับถือรับฟังความคิดเห็นเคารพในสิทธิส่วนบุคคลและในความยากลำบากซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่ยิ่งใหญ่

**แนวคิดของKanter (1977)** ได้เสนอแนวคิดที่กล่าวถึงพฤติกรรมบุคลากรและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ถือว่ามีส่วนสำคัญในการกำหนดเจตคติและพฤติกรรมบุคลากรเรียกว่า “ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของพฤติกรรมในองค์การ (Structural Theory of Organizational Behavior)” ประกอบด้วย

1. การได้รับอำนาจ (Power) หมายถึงอำนาจที่ได้รับจากองค์การทั้งอำนาจที่เป็นทางการและอำนาจที่ไม่เป็นทางการซึ่งอำนาจทั้ง 3 ลักษณะนี้ประกอบด้วย

1.1 การได้รับทรัพยากร (Resource) หมายถึงการที่บุคคลได้รับการสนับสนุนในการจัดหาสิ่งจำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายเช่นสถานที่วัสดุอุปกรณ์ เงิน เวลา เครื่องมือ ชื่อเสียงรางวัลผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจพึงพอใจในงาน

1.2 การได้รับการสนับสนุน (Support) หมายถึงการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลังให้การยอมรับได้แก่การส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ให้โอกาสตัดสินใจการให้ข้อมูลย้อนกลับการยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานการยอมรับในความผิดพลาด การแสดงความชื่นชมสนับสนุนสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานซึ่งทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นใจกล้าตัดสินใจมีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.3 การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Information) หมายถึงการที่บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารในลักษณะต่างๆเช่นความรู้ทางเทคนิคข้อมูลขององค์การเป็นต้นและข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญยิ่งต่อบุคลากรทุกระดับในองค์การและควรเป็นการสื่อสารสองทาง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทำให้บุคลากรสามารถนำข้อมูลมาช่วยในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

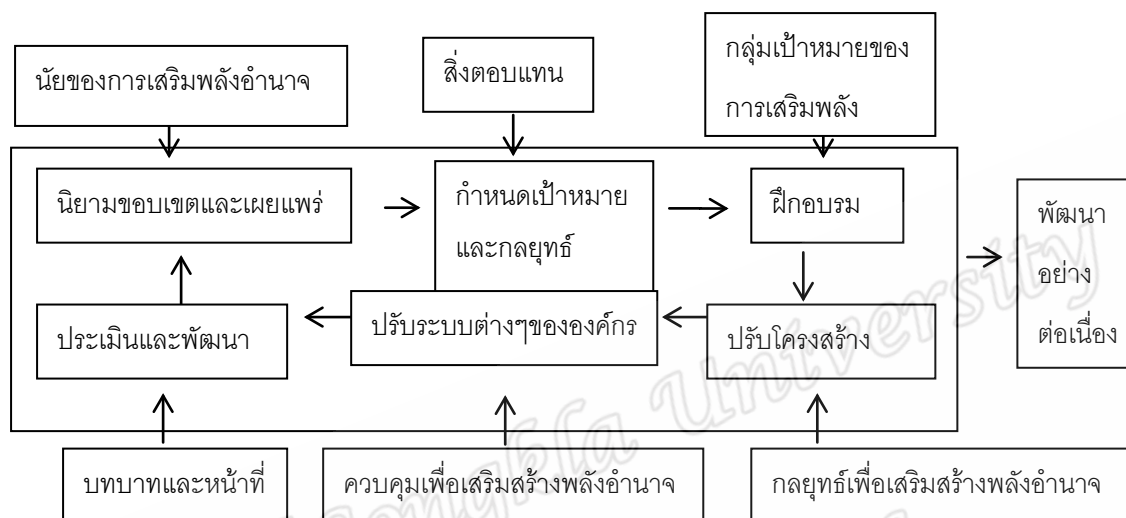
2. การได้รับโอกาส (Opportunity) ได้แก่

2.1 การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement)

2.2 การได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ (Increase Competence and Skill)

2.3 การได้รับการยกย่องและยอมรับ (Reward and Recognition)

**แนวคิดของ Kinlaw (1995)** ได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ในลักษณะของรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ(Empowerment Process  
Management Mode) ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือขั้นตอน (steps)และสารสนเทศนำเข้า (Information  
Inputs) ดังแสดงในภาพประกอบต่อไปนี้



**ภาพประกอบ 3** รูปแบบของการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kinlaw

ที่มา: Kinlaw, D.C. (1995). *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*. USA: Gower Publishing.

จากภาพประกอบ 3 แสดงถึงรูปแบบของการจัดการกระบวนการเสริมสร้าง  
พลังอำนาจของKinlaw (1995) โดยสามารถอธิบายรายละเอียด ดังนี้

1.ขั้นตอน (Steps) การเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีขั้นตอนสำคัญอยู่ 6 ขั้นตอน  
ตั้งแต่การวางแผนการเริ่มต้นดำเนินการและการประเมินผลซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- 1.1 การกำหนดขอบเขตและการสื่อสาร (Define and Communicate)
- 1.2การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ (Set goals and Strategies)
- 1.3 การฝึกอบรม (train)
- 1.4 การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร (Adjust the Organization's Structure)
- 1.5 การปรับปรุงระบบต่าง ๆขององค์กร (Adjust the Organization's Systems)
- 1.6 การประเมินผลและการปรับปรุงพัฒนา (Evaluate and Improve)

2. สารสนเทศนำเข้า (Information Inputs) สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจมี 6 ประการ ได้แก่

2.1 ความหมายหรือนัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Meaning of Empowerment) เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย มีความยึดมั่นผูกพัน มีความสามารถ และมีจริยธรรม

2.2 สิ่งตอบแทน (Payoffs)

2.3 กลุ่มเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Targets for Empowerment)

2.4 กลยุทธ์สำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Strategies for Empowerment)

2.5 การควบคุมสำหรับการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Controls for Empowerment)

2.6 การกำหนดบทบาทและหน้าที่ในการทำงาน (Roles and Functions)

**แนวคิดของ Conger และ Kanungo (1988)** อธิบายถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Belief in Self-Efficacy) ซึ่งแบ่งออกเป็นห้าขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะการไร้พลังประกอบด้วยปัจจัยย่อย ได้แก่

- ปัจจัยด้านองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างรวดเร็ว ภาวะการแข่งขันระบบการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- ปัจจัยด้านกรนิเทศติดตามงาน เช่น การใช้อำนาจมากเกินไป การใช้การลงโทษเมื่อผิดพลาดขาดเหตุผลในการกระทำ เป็นต้น

- ปัจจัยด้านระบบการเสริมแรง เช่น ค่าตอบแทนต่ำ การเสริมแรงไม่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถ เป็นต้น

- ปัจจัยด้านการออกแบบงาน เช่น ขาดความชัดเจนในบทบาท ขาดการฝึกอบรมทักษะที่เหมาะสม ขาดความอิสระที่จะสร้างสรรค์งาน ขาดทรัพยากร เป็นต้น

ขั้นที่ 2 การใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มพลังกลับคืนมา เช่น ใช้การบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม การร่วมกำหนดเป้าหมาย การมีระบบให้ข้อมูลย้อนกลับ การมีแบบอย่างที่เหมาะสม การมีระบบการเสริมแรงที่เน้นความสามารถเป็นฐาน และการสร้างงานให้จูงใจ (Job Enrichment) เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การสร้างให้บุคลากรเกิดการรับรู้ความสามารถในตนเอง เช่น ส่งเสริมให้บุคลากร มีโอกาสได้รับรู้และทดสอบการมีทักษะและความสามารถในงานที่เพิ่มขึ้นของตนเองตามลำดับ (Enactive Attainment) การให้บุคลากรได้เห็นตัวอย่างเพื่อนร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ (Vicarious Experience) ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าตนก็ทำเช่นนั้นได้ นอกจากผู้บริหารจะต้องพยายามขจัดเงื่อนไขหรือปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดภาวะไร้พลัง (ขั้นที่ 1) แล้วยังจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถขึ้นมาด้วยจึงจะกล่าวได้ว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 ผลของการที่บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรจะมีความแข็งแกร่งมีความคาดหวังสูงมีความพยายามสูงรวมถึงมีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถ

ขั้นที่ 5 พฤติกรรมของบุคลากรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้วบุคลากรจะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แสดงได้ดังภาพประกอบต่อไปนี้

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus



### กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ Conger and Kanungo



ภาพประกอบ 4 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ Conger and Kanungo

ที่มา: Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice." *Academy of Management Review*. 13 (3) : 471-482.

**แนวคิดของKonczak และคณะ(2000)** ได้ขยายแนวคิดและสร้างองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้บุคลากรและได้ทำการทดสอบคุณสมบัติขององค์ประกอบดังกล่าวพบว่า มีทั้งความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และมีความเที่ยงตรงเชิงทฤษฎี (Theoretical Validity) องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้บุคลากรที่ Konczak et al. สร้างขึ้นมีดังนี้

1. การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority) คือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ทัดเทียมกับความรับผิดชอบหรือขอบข่ายงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่ ซึ่งการมอบอำนาจหน้าที่ต้องพิจารณาจากการยอมรับในความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล



2. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) คือการสนับสนุนให้บุคลากรได้ประเมินการทำงานหรือผลงานตนเองทุกขั้นตอนให้บุคคลมีความพร้อมรับการตรวจสอบการทำงานมีระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานมีมาตรฐานการทำงานและการประเมินความสำเร็จของงานที่มาจากทุกฝ่ายร่วมกัน

3. การสนับสนุนให้บุคลากรตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง (Self-Directed Decision Making) คือการใช้กระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานร่วมรับรู้ต่อการดำเนินการขององค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายวิธีการทำงานด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากผู้บริหาร

4. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Information Sharing) คือการให้บุคลากรได้รับรู้เป้าหมายวัตถุประสงค์และแผนงานขององค์กรรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

5. การพัฒนาทักษะในการทำงาน (Skill Development) คือการให้ความสำคัญและให้โอกาสพนักงานได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานอยู่ตลอดเวลา

6. การชี้แนะช่วยเหลือเพื่อการปฏิบัติงานแบบใหม่หรือการให้คำแนะนำเพื่อสร้างนวัตกรรม (Coaching for Innovative Performance) คือ การให้โอกาสหรือคำแนะนำที่สนับสนุนให้บุคลากรกล้าที่จะคิดค้นวิธีการทำงานหรือนวัตกรรมการทำงานใหม่สนับสนุนให้บุคลากรกล้าเสี่ยงกล้าที่จะลองผิดลองถูกในการปฏิบัติงานไม่ใช้วิธีการตำหนิหรือลงโทษเมื่อบุคลากรเกิดการผิดพลาดอันเนื่องมาจากความพยายามที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จแต่ควรใช้วิธีการแนะนำหรือสอนงาน

กล่าวโดยสรุป การเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถมองในฐานะที่เป็นกระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องหรือในฐานะที่เป็นผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและการเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลผลิตของการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของบุคคลและทีมงานในองค์กร

### 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อพลังอำนาจครู

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก เอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู พบว่ามีปัจจัยที่มีความเหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

วิทยากร เชียงกูล (2550) ศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารยังใช้อำนาจในการบังคับบัญชา ยึดถือความคิดตัวเองเป็นหลัก การบริหารโดยใช้ความคิดของผู้บริหารคนเดียว ไม่เปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้บริหารยังไม่มีการพัฒนาตนเอง ไม่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้ไม่มีทักษะความสามารถที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีอคติ และไม่มีคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับบุญใจศรีสถิตนรางกูล (2551) ที่พบปัญหาของ การจัดการศึกษาของไทยว่า เมื่อมีการเปลี่ยนตัวผู้บริหาร ทำให้นโยบายการบริหารการศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บังคับบัญชายึดความคิดของตัวเองเป็นหลัก มีการสั่งงานจากส่วนกลาง และสมจิตร สงสาร (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิภาพของครู พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมี 3 ปัจจัย คือ การสร้างภาวะผู้นำ โดยผู้บริหารสร้างสถานการณ์ที่ชี้แนะ ชักจูงให้ครูสามารถปฏิบัติงานจนสำเร็จ การสร้างบรรยากาศองค์การ โดยผู้บริหารช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ครูทำงาน และจากการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 ของ สมชาย บุญศิริเภาลัย (2545) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า พฤติกรรมผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ทักษะเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร สภาพชุมชนที่โรงเรียน ตั้งอยู่และรายได้ของครู ซึ่งจะมีผลเสริมสร้างการทำงานของครูในการก้าวสู่ความเป็นครูมืออาชีพ นอกจากนี้Konczak และคณะ (2000) ได้ขยายแนวคิดและสร้างองค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้บริหารที่เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้บุคลากรและได้ทำการทดสอบคุณสมบัติขององค์ประกอบดังกล่าวพบว่ามีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และมีความเที่ยงตรงเชิงทฤษฎี (Theoretical Validity) พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างพันธสัญญา แรงจูงใจ และเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ตามผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถผลักดันให้ผู้ตามก้าวไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น (Burns.(1978), Leithwood & Duke.(1999), Sergiovanni.(1991))

จากที่มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าพฤติกรรมของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู โดยเฉพาะผู้บริหารในปัจจุบันต้องมีวิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน ให้กับครู ผู้บริหารต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ครูทำงาน มีทักษะ มีความสามารถ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะผู้บริหารที่ปฏิบัติ หน้าที่ในสามจังหวัดชายแดนใต้ ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ความไม่สงบที่เกิดขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญ ปัจจัยที่ 1 ที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู

โรงเรียน คือระบบระบบหนึ่งประกอบไปด้วยส่วนย่อยหลายๆ ส่วน ซึ่งส่วนประกอบ ย่อยเหล่านี้ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะในพื้นที่ สามจังหวัดชายแดนใต้ที่ บุญรอดศรีสมบัติ.(2555) ได้วิเคราะห์ผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ภายนอกโรงเรียนว่า รัฐไทยได้ละเลยถึงความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ภาษาและศาสนาของ ชุมชนมาเลย์ท้องถิ่น อุปสรรคทางภาษา รายได้และค่าครองชีพที่แตกต่างกัน และนโยบาย เลือกรูปแบบ (discrimination) เป็นจุดอ่อนสำคัญต่อความรู้สึกที่แปลกแยก (alienation) และทำให้เกิดการเผชิญหน้าที่ยรุนแรงระหว่างฝ่ายรัฐบาลกับชาวไทยมุสลิม และปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผล กระทบต่อการทำงานของคนในองค์กร และ Senior (2002) พบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม และวัฒนธรรม ด้านนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และด้านเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่ส่งผล กระทบต่อคนในองค์กร สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (ม.ป.ป.) ได้วิเคราะห์ 5 ปัจจัย ภายนอกที่มีผลต่อการศึกษาไทยมีปัจจัยด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ระบบราชการ การเมืองและ ด้านวัฒนธรรมและสังคม และ Gibson (1993) พบว่า ปัจจัยภายนอกบุคคลที่ส่งผลต่อการทำงาน ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม และนอกจากนี้ สมชายบุญศิริเมธัส (2545) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การศึกษาทรัพยากร เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร สภาพชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่และรายได้ของครู มีผลต่อการเสริมสร้างการทำงานของครูในการก้าวสู่ความเป็นครูมืออาชีพ และแนวคิดทฤษฎี ระบบของ Lunenberg and Ornstein (1996) พบว่า สิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบ ประกอบด้วย สังคม การเมือง และแรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจและ Hoy and Miskel (2001) ได้พบว่า สิ่งแวดล้อม (Environment) เป็นแรงผลักดันหรือมีอิทธิพลต่อองค์กร สอดคล้องกับ รัตน์จำเริญ เพชรแก้ว (2553) ได้ศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนา พลังอำนาจครู ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจรวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านการเมืองการปกครอง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ สอดคล้องกับ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2555) จากเหตุการณ์

ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้ ได้นำมาซึ่งความสูญเสียทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างมาก มีผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากที่มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนของครูเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครูในสามจังหวัดชายแดนใต้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดให้สภาพแวดล้อมภายนอกของครูเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยที่ 2 ที่มีอิทธิพลต่อครูในสามจังหวัดชายแดนใต้

นอกจากนี้ Zimmerman (2000) ศึกษาพบว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นปัจจัยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องมีการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและทีมงานด้วยวิธีการต่างๆ และ Kanter (1977) ที่กล่าวว่า บุคลากรควรได้รับโอกาสในการส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพราะเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ถ้าบุคคลมีความก้าวหน้าย่อมทำให้มีกำลังใจ และแรงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ กมล รอดจ่ายและคณะ (2552) ได้ศึกษาพบว่า ครูผู้สอนเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนดังนั้นครูผู้สอนต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ เทคนิควิธีการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ดี สอดคล้องกับ Short และ Rinehart (1992) ศึกษาพบว่า พลังอำนาจครูมาจากครูมีความสามารถตัดสินใจดำเนินการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นครูต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้ความรู้ความสามารถที่จะช่วยเหลือนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้ สมชาย บุญศิริภัสส์ (2545) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีกระบวนการพัฒนาครู ให้ครูมีพลังอำนาจการทำงานมีความรู้ในหลักสูตร สารเนื้อหาของวิชา กระบวนการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลมีความรู้ในการประยุกต์และใช้ทรัพยากร ข้อมูล เทคโนโลยี ในการปฏิบัติงานและมีความรู้ด้านพัฒนาการของนักเรียน สอดคล้องกับ Blase และ Blase (1994) พบว่า ความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้ครูได้รับรู้ถึงความไว้วางใจ การยอมรับในความรู้ความสามารถที่ครูมีต่อสถานศึกษาผู้บริหารโรงเรียนต้องมียุทธวิธีที่จะทำให้ครูได้แสดงออกซึ่งพลังอำนาจความเชี่ยวชาญในการทำงาน สอดคล้องการศึกษาของ Scott และ Jaffe (1991) พบว่า องค์กรไม่ต้องการเพียงผู้ปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามคำสั่ง แต่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับผิดชอบงาน ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล จึงต้องมีการพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะดังกล่าว สอดคล้องกับ Luthans (1998) การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรจะต้องพัฒนาให้มีการประยุกต์ใช้ทรัพยากร ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ สร้างคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความตั้งใจจริง ในการปฏิบัติงานในหน้าที่

จากที่มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า พลังอำนาจครูจะเกิดขึ้นได้ ครูต้องได้รับการพัฒนาด้วยกระบวนการ หรือวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย เพื่อให้ครูมีพลังอำนาจ โดยเฉพาะครูในสามจังหวัดชายแดนใต้ เนื่องจากมีเหตุการณ์ความไม่สงบเกิดขึ้น จึงน่าจะมีกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีความแตกต่างจากท้องถิ่นอื่น ๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดให้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยที่ 3 ที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครูในสามจังหวัดชายแดนใต้

นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนนั้น ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนแต่ละโรงเรียน เป็นอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาให้เข้าใจ เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานของครูแต่ละคน เป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่จะทำให้ครูมีพลังอำนาจและส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้หรือไม่ โรงเรียนจะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมากเมื่อสมาชิกในโรงเรียนทำงานร่วมมือกันและมีความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน (Peterson, 2002) และ บุญใจ ศรีสถิตนรวงกุล (2551) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเก่ายึดหลักอาวุโส การติดต่อประสานงานไม่คล่องตัว การทำงานแบบเฉื่อยชาซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสาเหตุของปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ วัฒนธรรมการบริหารจัดการแบบเก่าที่มีผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ ผู้บริหารเป็นผู้ให้ทุกอย่างวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียน (Barnett & McCormick (2004), Leithwood et al. (2006), Ogawa & Bossert, (1995)) ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องทำให้โรงเรียนมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดีเพราะว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ดีเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น (Gruenert. 2000) ผู้นำไม่สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ถ้าปราศจากการสนับสนุนของครู (Saphier & King. 1985) สมาชิกในองค์กรจะต้องมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมเก่าไปสู่วัฒนธรรมใหม่ ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคง ยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะเกิดขึ้นเร็วมาก ถ้าสมาชิกในองค์กรต้องการจะเปลี่ยน (Cavanaugh & Dellar (1998) , Deal (1990))

Cavanaugh และ Dellar (1998) ที่กล่าวว่า ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นความต้องการของคนในองค์กร การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเร็วมากใช้เวลาภายในหนึ่งปี Gruenert (2000) แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความเชื่อพื้นฐานขององค์กร ต้องใช้เวลาห้าถึงเจ็ดปี นอกจากนี้ วิไลวรรณ มีแฮม (2551) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้โอกาสบุคลากรร่วมมือกันจัดกิจกรรมในโรงเรียน ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จในทุกด้านสอดคล้องกับ ถนนอมรรตประเสริฐเจริญสุข (2551) ที่พบว่า วัฒนธรรมของครูโรงเรียน



กลุ่มเป้าหมายที่ไปในทิศทางเดียวกัน คือ มีความเป็นมิตรสูง ร่วมมือกันทำงาน ความเป็นอยู่ของสมาชิกในโรงเรียนมีลักษณะเป็นครอบครัวอยู่กันเหมือนญาติมิตร มีความรู้จักกันเป็นอย่างดี มีความพึงพอใจ มีความสุขกับการทำงาน นอกจากนี้ Gruenert และ Valentine (1998), Schooley (2005), Lucus (2001), Brinton (2007) และ Denbow (2004) นักวิชาการกลุ่มนี้ได้ทำการศึกษาลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ พบว่า การนำแบบร่วมมือกับคนอื่น ความร่วมมือของครูการพัฒนาวิชาชีพการมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน คู่ร่วมเรียนรู้ ทำให้การทำงานในโรงเรียนประสบผลสำเร็จและ Blase and Blase (1994) ให้ทัศนะว่า การที่บุคลากรมีสิทธิเสรีภาพตามบทบาทหน้าที่ เคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่น เคารพกติกาของสังคม รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีความรัก ความสามัคคีเสมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ และ Russell และ Rinehart (1997) พบว่าครูในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยกรรมการโรงเรียน ทำให้ครูมีพลังอำนาจเพิ่มขึ้น Scott and Jaffe (1991) พบว่า ตัวบ่งชี้หนึ่งที่พิจารณาว่าองค์การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด คือ การส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันการร่วมมือกันทำงาน และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน การตัดสินใจในที่งานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ

จากที่มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพลังอำนาจครู พลังอำนาจครูจะเกิดขึ้นได้ โรงเรียนต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่ดี โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่ทุกคนร่วมมือกันในการทำงานการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จะทำให้การทำงานในโรงเรียนประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนใต้ ที่มีเหตุการณ์ความไม่สงบเกิดขึ้นบ่อยครั้ง วัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือจึงถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดให้ วัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือเป็นปัจจัยที่ 4 ที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครูในสามจังหวัดชายแดนใต้

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพลังอำนาจครู ผู้วิจัยแสดงปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครูในสามจังหวัดชายแดนใต้ 4 ปัจจัยคือ 1) พฤติกรรมผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 2) สภาพแวดล้อมภายนอกของครู 3) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ และ 4) วัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือซึ่งแต่ละปัจจัยมีรายละเอียด ดังนี้

## ปัจจัยที่ 1 พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะโลกในปัจจุบันอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง และนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น หน่วยงานต่างๆ มากมาย จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงเอาชนะวิกฤตการณ์ด้านต่าง ๆ ได้ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่สามารถใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาบริหารจัดการ เพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมายและช่วยผู้คนที่ก้าวไปสู่จุดสูงสุดตามศักยภาพที่แต่ละบุคคลมีอยู่

Burns (1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาคสันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

นักการศึกษา Max Weber (1966) ได้เสนอทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบมีบารมี เพราะในช่วงทศวรรษนั้นสหรัฐอเมริกามีการแปรรูป และมีการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ เป็นอันมาก ซึ่งสหรัฐอเมริกามีความต้องการการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้จากการที่มีการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจสูง ซึ่งพฤติกรรมผู้นำแบบมีบารมี เป็นภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษเหนือบุคคลอื่นๆ ทั่วไป ผู้ตามจะมีความเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีระบุรุษหรือเป็นเทพเจ้า

Conger และ Kanungo (1988) ได้เสนอว่าผู้นำแบบมีบารมีมีพฤติกรรมดังนี้ คือ 1) การกระตุ้นแนวคิดที่แตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่สามารถรับได้ 2) การนำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะทางการเงิน หรือสมาชิกภาพในองค์กร เพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง 3) ความสามารถในการรู้จัก ประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด 4) มีความรู้สึกไวทางสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

ในปี 1985 Bass ได้เสนอทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยสนับสนุนมากมาย ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบบารมี เช่น ผู้นำแบบบารมีมักเกิดขึ้นในที่ที่ใช้อำนาจปกติ ล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่ยึดติดเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ต่อมา Bass จึงเปลี่ยนไปใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ ที่ระดับที่สูงที่สุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ทั้งผู้นำและผู้ตามมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างพันธสัญญา แรงจูงใจและเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถผลักดันให้ผู้ตามก้าวไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น (Burns, 1978, Sergiovanni, 1991) การเจริญเติบโตขององค์กรขึ้นอยู่กับทั้งผู้นำและผู้ตามซึ่งจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป (Burns, 1978)



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่อยู่เหนือการนำในระดับปกติประจำวัน จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเริ่มปรับความคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้ตามให้กว้างขึ้นและยกระดับขึ้น โดยการให้เกิดความตระหนักถึงวัตถุประสงค์ และพันธกิจของกลุ่ม และพยายามทำให้ผู้ตามสามารถเข้ากันได้ เพื่อยกระดับประโยชน์ส่วนตนให้เป็นประโยชน์ของกลุ่ม Bass (1985) กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร สอดคล้องกับ วรวิณี หิรัญญากุล (2546) ซึ่งกล่าวว่า เป็นการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างมีศิลปะในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการ และแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ในทิศทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถเสริมสร้างอำนาจ สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การ และจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าส่วนตน (วัลภา อิศระธำนันท์, 2545)

Avolio Bass และ Jung (1999) นักวิชาการกลุ่มนี้ให้ความเห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบมีบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคล และมีการกระตุ้นทางปัญญาให้กับผู้ตาม มีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charisma Inspirational Leadership) ผู้ที่มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการแสดงออกโดยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็น ได้รับความรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ และการยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม ยึดถือประโยชน์ส่วนรวม ผู้นำจะต้องสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อไปสู่เป้าหมาย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญของเป้าหมาย และผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จ

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายๆ ไป ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล บางคนอาจต้องดูแลอย่างใกล้ชิด ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูง ควรให้อิสระในการทำงาน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและเป็นพี่ปรึกษา ให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนา ระดับความต้องการของตนเองสู่ระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) พฤติกรรมของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิด ทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือนำองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้ผู้ตาม ให้มองปัญหาเป็นโอกาส และให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองสิ่งใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ แก่องค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขตที่ตนมีความรู้และความชำนาญ

นอกจากนี้ Lucus (2001) มีความเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเห็นถึงโอกาสใหม่ๆ ในการพัฒนาองค์การ และใช้เป็นแรงขับเคลื่อนผู้ตาม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ
2. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำจะกำหนดแนวทางและเป้าหมายที่ชัดเจนว่าบุคลากรในองค์กรนั้นจะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. ความคาดหวังจากการปฏิบัติงานสูง ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงให้ผู้ตามเห็นว่า ผู้นำมีความคาดหวังด้านความเป็นเลิศ ความมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงจากสมาชิกขององค์การ
4. การเป็นต้นแบบผู้นำแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง เป็นต้นแบบทั้งด้านการงานที่ฉลาด กล้าตัดสินใจ ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 ตัวอย่างด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| ตัวอย่างของปัจจัย<br>ด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง     | เดวิด ค็อกซ์ (2536) | โรเจอร์ จูเลียส และคณะ (2547) | รัศมีใจ เรียง เพชรแก้ว (2553) | ประวิทย์ เถาวรรณ (2548) | สมชาติ ขนจันดี (2541) | ศตวรรษ วัฒนพฤกษ์ (2552) | Schooley (2005) | Lucus (2001) | Mees (2008) | Yukl (2006) | Hughes, Ginnett & Curphy | Avolio Bass และ Jung (1999) | Nicholson (2003) | Prawat (1991) | Bennis and Nanus (1985) | Klecker และ Loadman (1998) | Short and Rinehart (1992) | Blase and Blase (1994) |
|--|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|--------------------------|-----------------------------|------------------|---------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------|
| 1. ขับเคลื่อนผู้ตาม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร    |                     |                               |                               | ✓                       |                       |                         |                 |              |             |             | ✓                        |                             |                  | ✓             |                         |                            |                           |                        |
| 2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล                |                     | ✓                             |                               |                         |                       |                         |                 |              |             |             |                          |                             |                  | ✓             |                         |                            |                           |                        |
| 3. วางแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร             |                     | ✓                             | ✓                             |                         | ✓                     | ✓                       |                 |              |             |             |                          |                             |                  |               |                         |                            | ✓                         | ✓                      |
| 4. นำเอาโปรแกรมหรือกระบวนการใหม่ๆ ที่มีประโยชน์เข้ามาใช้ | ✓                   |                               |                               |                         |                       | ✓                       | ✓               | ✓            | ✓           |             |                          |                             |                  |               |                         | ✓                          |                           |                        |

ตาราง 3 (ต่อ)

| <p>ตัวบ่งชี้ของปัจจัย<br/>ด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>                                      | เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536) | ธีระ บุญเจริญ และ คณะ (2547) | รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) | ประวีต เศวตวรรณ (2548) | สมภาณี ขนจันทร์ (2541) | ศศักรัตน์ วัฒนพฤกษ์ (2552) | Schooley (2005) | Lucus (2001) | Mees (2008) | Yuki (1998) | Hughes, Ginnett & Curphy | Avolio Bass และ Jung (1999) | Nicholson (2003) | Prawat (1991) | Bennis and Nanus (1985) | Klecker และ Loadman (1998) | Short and Rinehart (1992) | Blase and Blasé (1994) |
|--|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|--------------------------|-----------------------------|------------------|---------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------|
| 5. ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิง<br>ความหมายและความน่าสนใจ                                     |                               |                              |                              |                        |                        |                            | ✓               | ✓            | ✓           | ✓           | ✓                        |                             |                  | ✓             |                         |                            |                           |                        |
| 6. อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์   |                               |                              |                              |                        |                        |                            |                 |              |             | ✓           |                          |                             |                  |               |                         |                            |                           |                        |
| 7. ใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและ<br>โอกาสก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา<br>เป็นราย ๆ อย่างใกล้ชิด | ✓                             |                              |                              |                        |                        |                            |                 |              |             |             |                          | ✓                           | ✓                |               |                         |                            |                           |                        |
| 8. ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ตามซึ่งต้องการ<br>จะพัฒนาตนเอง   | ✓                             |                              |                              |                        |                        |                            |                 |              |             |             |                          | ✓                           | ✓                |               |                         |                            |                           |                        |

ตาราง 3 (ต่อ)

| <p>ตัวบ่งชี้ของปัจจัย<br/>ด้านพฤติกรรม<br/>ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>   | <p>เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536)</p> | <p>ธีระ ฤกษ์เจริญ และ คณะ(2547)</p> | <p>รัตนจำเรียง เพชรแก้ว (2553)</p> | <p>ประวิต เอรารวรรณ (2548)</p> | <p>สมชาติ ขนเงินดี (2541)</p> | <p>ศตวรรษิวัฒนะพฤษา (2552)</p> | <p>Schooley (2005)</p> | <p>Lucus(2001)</p> | <p>Mees (2008)</p> | <p>Yuki (1998)</p> | <p>Hughes, Ginnett &amp; Curphy</p> | <p>Avolio Bass และ Jung (1999)</p> | <p>Nicholson (2003)</p> | <p>Prawat (1991)</p> | <p>Bennis and Nanus (1985)</p> | <p>Klecker และ Loadman (1998)</p> | <p>Short and Rinehart (1992)</p> | <p>Blase and Blasé(1994)</p> |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| <p>9. ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ</p>   | <p>✓</p>                              |                                     | <p>✓</p>                           |                                | <p>✓</p>                      |                                |                        |                    |                    |                    |                                     | <p>✓</p>                           |                         |                      |                                |                                   |                                  | <p>✓</p>                     |
| <p>10. ให้ความสำคัญในการ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล</p>   |                                       |                                     |                                    |                                | <p>✓</p>                      |                                |                        |                    | <p>✓</p>           |                    |                                     | <p>✓</p>                           | <p>✓</p>                |                      |                                |                                   |                                  |                              |
| <p>11. ใช้เวลาทำความรู้จักกับสมาชิกรายบุคคล</p>  | <p>✓</p>                              |                                     |                                    |                                |                               |                                |                        |                    |                    |                    |                                     | <p>✓</p>                           | <p>✓</p>                |                      |                                |                                   |                                  |                              |
| <p>12. ยั่วยุ สนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรคงานใหม่ ๆ แก่องค์กร</p> | <p>✓</p>                              |                                     | <p>✓</p>                           | <p>✓</p>                       | <p>✓</p>                      |                                |                        |                    |                    |                    |                                     |                                    |                         |                      | <p>✓</p>                       | <p>✓</p>                          | <p>✓</p>                         |                              |

ตาราง 3 (ต่อ)

| <p>ตัวบ่งชี้ของปัจจัย<br/>ด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>                  | เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536) | ธีระ รุญเจริญ และ คณะ (2547) | รัตนจำเรียง เพชรแก้ว (2553) | ประวิต เกรวารรณ์ (2548) | สมชาติ ขนจันดี (2541) | สดารัตน์ วัฒนพภักษา (2552) | Schooley (2005) | Lucus(2001) | Mees (2008) | Yuki (1998) | Huches, Ginnett & Curphy (2006) | Avolio Bass และ Jung (1999) | Nicholson (2003) | Prawat (1991) | Bennis and Nanus (1985) | Klecker และ Loadman (1998) | Short and Rinehart (1992) | Blase and Blase(1994) |
|--|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------|-----------------------------|------------------|---------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|
| 13. กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้<br>วิธีแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์          | ✓                              |                              | ✓                           |                         |                       |                            |                 |             |             |             |                                 |                             | ✓                |               | ✓                       |                            |                           |                       |
| 14. ส่งเสริมให้ผู้ตาม รู้จักวิเคราะห์ปัญหา<br>แก้ปัญหอย่างเป็นระบบ             | ✓                              |                              | ✓                           |                         |                       |                            |                 |             |             |             |                                 |                             | ✓                |               | ✓                       |                            |                           |                       |
| 15. เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดง<br>ความสามารถอย่างเต็มที่                        |                                |                              |                             |                         |                       |                            |                 |             |             |             |                                 |                             |                  |               |                         | ✓                          |                           |                       |
| 16. กระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนทำงานอย่างอิสระ<br>ในขอบเขตที่ตนมีความรู้และความชำนาญ |                                |                              | ✓                           | ✓                       |                       |                            |                 |             |             |             |                                 |                             | ✓                |               | ✓                       |                            | ✓                         |                       |

ตาราง 3 (ต่อ)

| <p>ตัวบ่งชี้ของปัจจัย<br/>ด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>                                  | เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536) | ธีระ ภูณเจริญ และ คณะ(2547) | รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) | ประวิต เอรารวรรณ (2548) | สมชาติ ขนจันดี (2541) | ศตวรรษ วัฒนพททษา (2552) | Schooley (2005) | Lucus(2001) | Mees (2008) | Yukl (1998) | Hughes, Ginnett & Curphy | Avolio Bass และ Jung (1999) | Nicholson (2003) | Prawat (1991) | Bennis and Nanus (1985) | Klecker และ Loadman (1998) | Short and Rinehart (1992) | Blase and Blase(1994) |
|--|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------|-----------------------------|------------------|---------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|
| 17. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตามใช้กริยา<br>ท่าทาง การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้น<br>ค่านิยมสำคัญ |                                |                             |                              |                         |                       |                         |                 |             |             | ✓           |                          | ✓                           |                  |               |                         |                            |                           |                       |
| 18. มีวิธีการทำงานที่ชาญฉลาด   |                                |                             |                              |                         | ✓                     |                         | ✓               | ✓           |             | ✓           |                          |                             |                  |               |                         |                            |                           |                       |
| 19. เป็นคนกล้าหาญและเปิดเผย  |                                |                             |                              |                         | ✓                     |                         | ✓               | ✓           | ✓           |             |                          |                             |                  |               |                         |                            |                           |                       |
| 20. ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้   |                                |                             |                              |                         | ✓                     |                         | ✓               | ✓           |             |             |                          |                             |                  |               |                         |                            |                           |                       |
| 21. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต   |                                |                             |                              |                         |                       |                         |                 |             |             |             | ✓                        |                             |                  |               |                         |                            | ✓                         |                       |



จากตัวบ่งชี้ทั้งหมด 21 ตัวบ่งชี้ของ Avolio Bass & Jung (1999) และ Lucus (2001) และท่านอื่นที่มีแนวคิดสอดคล้องกัน ได้แก่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536) ,ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2547), รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) ,ประวิต เกรวารรณ์ (2548) ,สุมาลี ขุนจันดี (2541), สุदारัตน์ วัฒนพฤกษา (2552) , Schooley (2005) , Mees (2008) , Yuki (1998), Tichy and Devanna (1986) , Hughes, Ginnett & Curphy (2006) , Nicholson (2003), Avolio Bass และ Jung (1999), Prawat (1991), Bennis and Nanus (1985), Klecker และ Loadman (1998), Short and Rinehart (1992) และ Blase and Blasé (1994) ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้มาจัดกลุ่มได้ 4 กลุ่ม โดยแบ่งประเภทตามความหมายของตัวแปรที่มีสภาพตัวแปรเหมือนกันและมีความสอดคล้องกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจน และมีความน่าสนใจ วางแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร นำเอาโปรแกรมหรือกระบวนการใหม่ๆ ที่มีประโยชน์เข้ามาใช้ในการบริหารงานขับเคลื่อนครู เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรจะเห็นว่าเป็นพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์ มองถึงอนาคตของโรงเรียน มีการวางแผนและนำเอาวิธีการใหม่เข้ามาใช้ในการพัฒนางาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้การมีวิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบที่ 1 ของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มที่ 2 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของครูเป็นรายๆ อย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาที่ความต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาครูตามความต้องการความสนใจและความสามารถ และใช้เวลาทำความเข้าใจกับครูรายบุคคล จะเห็นว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของครู ให้ความสนใจส่งเสริมพัฒนาครูแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นองค์ประกอบที่ 2 ของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มที่ 3 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการขยับย่น สนับสนุน หากครูต้องการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของตนหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ แก่องค์กรกระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ส่งเสริมให้ครู รู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและกระตุ้นให้ครูทุกคนทำงานจะเห็นว่าเป็นพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนที่สร้างพลังทางปัญญาให้กับครู ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาตนเอง รู้จักคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้การสร้างพลังทางปัญญาเป็นองค์ประกอบที่ 3 ของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง



กลุ่มที่ 4 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการเป็นแบบอย่างที่ดีมีการทำงานที่ชาญฉลาด เป็นคนกล้าหาญและเปิดเผย ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตจะเห็นว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูทั้งด้านการทำงานและความประพฤติ ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้การเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นองค์ประกอบที่ 4 ของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุปปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ โดยแบ่งประเภทตามความหมายของตัวแปรที่มีสภาพตัวแปรเหมือนกันและมีความสอดคล้องกัน ให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างพลังทางปัญญา และการเป็นแบบอย่างที่ดี มีรายละเอียด ดังนี้

1. **การมีวิสัยทัศน์** มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงตัวแปรการมีวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

Schooley (2005), Lucus (2001) และ Mees (2008)พบว่า การมีวิสัยทัศน์เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเห็นถึงโอกาสใหม่ๆ ในการพัฒนาองค์กรและใช้เป็นแรงขับเคลื่อนผู้ตาม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับ ธีระ รุญเจริญ และคณะ (2545) ที่พบว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วางแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กร และการนำเอาโปรแกรมหรือกระบวนการใหม่ๆ ที่มีประโยชน์เข้ามาใช้ ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าเป็นผู้มองการณ์ไกล และชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า ส่วน Yuki (1998) ศึกษาพบว่าผู้นำต้องทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

Hughes, Ginnett and Curphy (2006) พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการที่ผู้นำได้นำข้อมูลและปัญหามาวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยมองอนาคตขององค์กร มีการชี้แจงวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ พยายามขับเคลื่อนทุกวิถีทางเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร นอกจากนี้ยังมีแนวคิด ทฤษฎีของPrawat(1991)ที่ให้ทัศนะว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะวาดแนววิสัยทัศน์ของความปรารถนาในอนาคต และสื่อสารออกมา ทำให้ผู้ตามเกิดความฝันร่วมกันและทุกคนปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ และรัตนจำเริญเพชรแก้ว (2553) พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูพัฒนาตนเอง โดยสนับสนุนให้ศึกษาต่อ

ในระดับที่สูงขึ้น ส่งเข้ารับการอบรม จัดอบรมสัมมนา มีการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ เปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาความก้าวหน้าตามเส้นทางในการประกอบวิชาชีพครู ทำให้ครูรู้สึกพอใจมาก ครูมีการพัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ สุมาลี ขุนจันดี (2541) พบว่าคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพลังอำนาจครู คือ ความสามารถในการวางแผน ความปรารถนาในเรื่องในทางความคิด ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน เช่นเดียวกับ สุดารัตน์ วัฒนพฤกษา (2552) ที่ให้ทัศนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีกลยุทธ์เพื่อให้ครูมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่องที่ผูกโยงไปกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ จะทำให้ครูทุกคนในสถานศึกษา รู้สึกว่าตนเองสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และมีโอกาสพัฒนาทักษะใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วางแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนและมีความน่าสนใจนำเอาโปรแกรมหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์เข้ามาใช้ และขับเคลื่อนผู้ตาม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน

**2. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล**มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงตัวแปรการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลไว้ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2536)ศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงผู้ตาม ซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการความสนใจและความสามารถ ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ซึ่งให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้นและสามารถช่วยลดปัญหา ความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม สอดคล้องกับ Avolio Bass และJung (1999) นักวิชาการกลุ่มนี้ให้ความเห็นว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายๆ ไปยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล บางคนอาจต้องดูแลอย่างใกล้ชิด ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูง ควรให้อิสระในการทำงาน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นที่เลี้ยงและ

เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนเองสู่ระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Nicholson (2003) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วพบว่าการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจสมาชิกขององค์กรทุกคน ผู้นำจะเน้นความสนใจไปยังความต้องการของครูแต่ละคนเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาทำความรู้จักกับสมาชิกรายบุคคลและช่วยให้พวกเขาพัฒนาความสามารถของพวกเขาอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ รัตนจำเรียง เพชรแก้ว (2553) พบว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูพัฒนาตนเอง โดยสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งเข้ารับการอบรม จัดอบรมสัมมนา มีการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ เปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาความก้าวหน้าตามเส้นทางในการประกอบวิชาชีพครูได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นและได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับNicholson (2003) ที่พบว่า ผู้นำที่ให้ความสนใจสมาชิกขององค์กรทุกคน เน้นความสนใจไปยังความต้องการของครูแต่ละคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้เวลาทำความรู้จักกับสมาชิกรายบุคคลจะช่วยให้พวกเขาพัฒนาความสามารถของพวกเขาอย่างเต็มที่ ส่วนประวิต เอราวรณ (2548) พบว่า ผลลัพธ์จากพลังอำนาจครูในระดับบุคคล คือ ผู้บริหารให้ครูได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ การฝึกอบรม การให้คำปรึกษากับครูทำให้พลังอำนาจครูเพิ่มขึ้นทุกตัวบ่งชี้ สอดคล้องกับ Blase and Blasé (1994) และ รัตนจำเรียง เพชรแก้ว (2553) ได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารแบ่งและมอบหมายงานตามภาระหน้าที่เป็นคณะทำงาน และเป็นรายบุคคลตามความรู้ความสามารถ และมีการจัดระบบการทำงานกลุ่ม โดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ไปอบรม แล้วนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการขยายผลการเรียนรู้เกิดขึ้น ทำให้ครูมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของครูเป็นรายๆ อย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงครูที่ต้องการจะพัฒนาตนเอง และส่งเสริมและพัฒนาครูตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ และใช้เวลาทำความรู้จักกับครูเป็นรายบุคคล

**3. การสร้างพลังทางปัญญา** มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงตัวแปรการสร้างพลังทางปัญญาไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำเปลี่ยนสภาพช่วย

ผู้ตาม ให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้ วิธีแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตาม รู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา สอดคล้อง กับ Avolio Bass และ Jung (1999) ให้ความเห็นว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นพฤติกรรมของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิด ทบทวนกระแสดความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือนำองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้าง ความรู้สึกท้าทายให้ผู้ตามให้มองปัญหาเป็นโอกาส และให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลอง สิ่งใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ แก่องค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหา ทางออกและทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาส ให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ผู้ตาม ทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขต ที่ตนมีความรู้และความชำนาญและ Nicholson (2003) พบว่าผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่มีความคิด สร้างสรรค์เกี่ยวกับปัญหาโรงเรียนและปัญหาอื่นที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาในการเรียน การสอนและการเรียนรู้กระบวนการประเมินผล ผู้นำจะส่งเสริมให้ละทิ้งความคิดแบบดั้งเดิม กระตุ้นความคิดใหม่และสนับสนุนวิธีการใหม่สำหรับการทำงาน ส่วน Yuki (1998) พบว่า ผู้นำ จะแสดงความเชื่อมั่นในผู้ตามใช้กริยาทำทาง การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ

Bennis and Nanus (1985) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะและ เพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์การ ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม ส่งเสริมและอำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้ของบุคลากร จะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ ประวิต เอราวรณ (2548) พบว่า ผู้บริหารให้ครูได้รับการ พัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ การฝึกอบรม การให้คำปรึกษากับครู ทำให้พลังอำนาจครูเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ Klecker และ Loadman (1998) ที่ได้ศึกษาพบว่าพลังอำนาจครูเพิ่มขึ้นจากการ เสริมพลังอำนาจที่เกิดจากกระบวนการของโรงเรียนที่ให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง มีโอกาสที่จะ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถขยายความรู้และทักษะต่างๆ ไปพร้อม ๆ กับวิธีการทำงาน ในโรงเรียน และ Short and Rinehart (1992) ได้ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ครูได้รับโอกาสจากผู้บริหาร ในการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาในวิชาชีพครูและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง ได้รับการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับ สุदारตน์ วัฒนพฤกษา (2552) ที่ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีกลยุทธ์เพื่อให้ครูมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง ที่ผูกโยงไปกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ จะทำให้ครูทุกคนในสถานศึกษารู้สึกว่าตนเองสามารถ เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และมีโอกาสพัฒนาทักษะใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม และ

(Blase and Blase. 1994) และ รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) ผู้บริหารให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ไปอบรม แล้วนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกิดการขยายผลการเรียนรู้เกิดขึ้น ทำให้ครูมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง

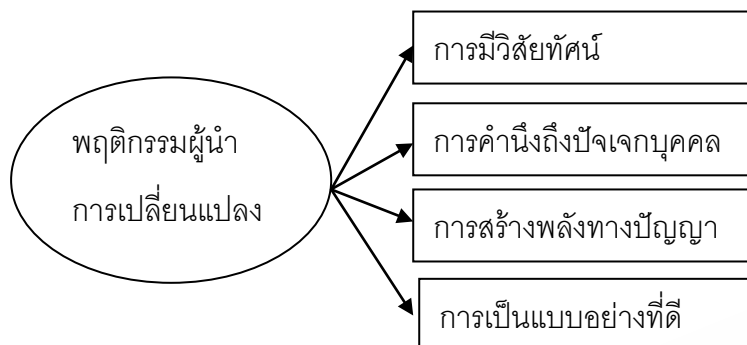
ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างพลังทางปัญญา หมายถึง ผู้นำช่วย สนับสนุน หากครูต้องการทดลองสิ่งใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ๆ แก่โรงเรียนกระตุ้น การสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และกระตุ้นให้ครูทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขตที่ตนมีความรู้และความชำนาญ แสดงความเชื่อมั่นในครูโดยใช้กิริยาท่าทาง การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ

**4. การเป็นแบบอย่างที่ดี** มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงตัวแปรด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีไว้ดังนี้

Schooley (2005), Lucus (2001) และ Mees (2008) ศึกษาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องแสดงพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง เป็นต้นแบบด้านการทำงานที่ฉลาด กล้าตัดสินใจ ชี้อัตถ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ Yukl (1998) ที่พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการนำด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นคนกล้าหาญและเปิดเผยเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตและผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าต้องเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็สามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่นเดียวกับ สุมาลี ขุนจันดี (2541) พบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพลังอำนาจครู มีความปรารถนาในทางความคิด ความเป็นประชาธิปไตย ในการทำงานมองผู้อื่นในแง่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน ความสามารถในการบริหารคน หรือบริหารงาน มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและต่องาน ความประพฤติที่เป็นแบบอย่างและสามารถชี้แนะผู้อื่น เช่นเดียวกับ สุदारัตน์ วัฒนพฤกษา (2552) ที่ให้ทัศนะว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีกลยุทธ์เพื่อให้ครูมีการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่องที่ผูกโยงไปกับความก้าวหน้าทางวิชาชีพ จะทำให้ครูทุกคนในสถานศึกษารู้สึกว่าตนเองสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และมีโอกาสพัฒนาทักษะใหม่เพื่อตอบสนองของความต้องการของสังคม

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง ผู้นำแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างด้านการทำงานที่ฉลาด เป็นคนกล้าหาญและเปิดเผย ชี้อัตถ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยแสดงเป็นแผนภาพองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยแสดงความสัมพันธ์  
ขององค์ประกอบ นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ ของพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงได้ ดังนี้

ตาราง 4 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ ของปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง

| องค์ประกอบด้าน<br>พฤติกรรมผู้นำ<br>การเปลี่ยนแปลง | นิยามศัพท์   | ตัวบ่งชี้   |
|---|--|---|
| การมีวิสัยทัศน์                                   | ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์<br>กว้างไกล วางแผนกลยุทธ์ในการ<br>ปรับปรุงคุณภาพขององค์การ ทำ<br>วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิง<br>ความหมายและความน่าสนใจ<br>นำเอาโปรแกรมหรือกระบวนการ<br>ใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์เข้ามาใช้ และ<br>ขับเคลื่อนผู้ตาม เพื่อให้บรรลุตาม<br>เป้าหมายขององค์การ | - มีวิสัยทัศน์กว้างไกล<br>- วางแผนกลยุทธ์ใน<br>การปรับปรุงคุณภาพขององค์การ<br>- ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจน<br>และมีความน่าสนใจ<br>- นำเอาโปรแกรมหรือกระบวนการ<br>ใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์เข้ามาใช้<br>- ขับเคลื่อนครู เพื่อให้บรรลุตาม<br>เป้าหมายขององค์การ |



ตาราง4 (ต่อ)

| องค์ประกอบด้าน<br>พฤติกรรมผู้นำ<br>การเปลี่ยนแปลง | นิยามศัพท์  | ตัวบ่งชี้  |
|---|---|--|
| การคำนึงถึง<br>ปัจเจกบุคคล                        | ผู้นำที่ใส่ใจถึงความต้องการ<br>ความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้า<br>ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นราย ๆ<br>อย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง<br>ผู้ตามที่ต้องการจะพัฒนาตนเอง<br>และส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม<br>ตามความต้องการ ความสนใจ<br>และความสามารถ  | - ใส่ใจถึงความต้องการ<br>ความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้า<br>ของครูเป็นราย ๆ อย่างใกล้ชิด<br>- ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงครู<br>ที่ต้องการจะพัฒนาตนเอง<br>- ส่งเสริมและพัฒนาครูตามความ<br>ต้องการ ความสนใจและ<br>ความสามารถ<br>- ใช้เวลาทำความรู้จักกับครู<br>รายบุคคล   |
| การสร้างพลัง<br>ทางปัญญา                          | ผู้นำช่วย สนับสนุนหากผู้ตาม<br>ต้องการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของตน<br>หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งาน<br>ใหม่ ๆ แก่องค์กรกระตุ้นการสร้าง<br>ระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหา<br>อย่างสร้างสรรค์ส่งเสริมให้<br>ผู้ตาม รู้จักวิเคราะห์ปัญหา<br>แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และ<br>กระตุ้นให้ผู้ตาม ทุกคนทำงานอย่าง<br>อิสระในขอบเขตที่ตนมีความรู้และ<br>ความชำนาญและแสดงความ<br>เชื่อมั่นในผู้ตาม ใช้กริยาท่าทาง<br>การกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้น<br>ค่านิยมสำคัญ | - ย้ำๆ สนับสนุนหากครู<br>ต้องการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของตน<br>หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์<br>งานใหม่ ๆ แก่องค์กร<br>- กระตุ้นการสร้างระบบความคิด<br>เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่าง<br>สร้างสรรค์<br>- ส่งเสริมให้ครู รู้จักวิเคราะห์<br>ปัญหาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ<br>- กระตุ้นให้ครูทุกคนทำงานอย่าง<br>อิสระในขอบเขตที่ตนมีความรู้<br>และความชำนาญ<br>- แสดงความเชื่อมั่นในครูโดยใช้<br>กริยาท่าทาง การกระทำเชิง<br>สัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ |



ตาราง 4 (ต่อ)

| องค์ประกอบด้าน<br>พฤติกรรมผู้นำ<br>การเปลี่ยนแปลง | นิยามศัพท์   | ตัวบ่งชี้  |
|---|--|--|
| การเป็นแบบอย่าง<br>ที่ดี                          | ผู้นำแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง<br>ที่ดีด้านการทำงานที่ชาญฉลาด<br>เป็นคนกล้าหาญและเปิดเผย<br>ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้และ<br>เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต | - เป็นแบบอย่างที่ดี<br>ด้านการทำงานที่ชาญฉลาด<br>- เป็นคนกล้าหาญและเปิดเผย<br>- ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้<br>- เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต |

## ปัจจัยที่ 2 สภาพแวดล้อมภายนอกของครู

พื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้อันประกอบด้วยปัตตานี ยะลา และนราธิวาส

เป็นพื้นที่ที่มีสภาพทางสังคมและวัฒนธรรมที่พิเศษแตกต่างจากที่อื่น คนในท้องถิ่นส่วนมากนับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของคนในท้องถิ่นมาก ดังปรากฏให้เห็นทั้งด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี และค่านิยม และชีวิตความเป็นอยู่ปัญหาวิกฤตการณ์ความไม่สงบที่มีต่อระบบการศึกษาของรัฐมีมาตลอดในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ ปัญหาความรุนแรงในภาคใต้เป็นการใช้นโยบายที่ผิดพลาดของรัฐที่ไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมของท้องถิ่น ลักษณะเฉพาะทางชาติพันธุ์ศาสนา วิวัฒนาการทางประวัติศาสตร์ของท้องถิ่นทางใต้ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่ซับซ้อนทั้งในด้านประวัติศาสตร์ เชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม แต่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้ เช่น ความรุนแรงต่อบุคลากรทางการศึกษา ทำให้เกิดความหวาดกลัวความไม่มั่นคงในชีวิตและทรัพย์สินของข้าราชการครู ปัญหาการเมือง คือ ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ภาคใต้เป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบประกอบไปด้วยส่วนย่อยหลายๆ ส่วน ซึ่งส่วนประกอบย่อยเหล่านี้ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงนี้ก็ส่งผลกระทบกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน ทำให้เกิดการแข่งขัน และสร้างแรงกดดันให้กับผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ บุญรอด ศรีสมบัติ (2555) ได้วิเคราะห์ว่า รัฐบาลไทยได้พยายามใช้นโยบายผสมกลมกลืน (assimilation) คนมุสลิมมาเลย

ให้อยู่ภายใต้โครงสร้างระบบการเมืองการปกครองเดียวกัน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2445 แต่ได้ละเลยถึงความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ภาษาและศาสนาของชุมชนมาเลยที่ท้องถิ่น อุปสรรคทางภาษารายได้และค่าครองชีพที่แตกต่างกัน และนโยบายเลือกปฏิบัติ (discrimination) เป็นจุดอ่อนสำคัญต่อความรู้สึกที่แปลกแยก (alienation) และทำให้เกิดการเผชิญหน้าที่รุนแรงระหว่างฝ่ายรัฐบาลกับชาวไทยมุสลิมและปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของคนในองค์กร

เมื่อแยกให้ชัดเจนพบว่ามี 4 ปัจจัยหลัก (Senior. 2002) ได้แก่

1. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เครื่องมือหรือวัสดุในการทำงาน รูปแบบและวิธีการหรือองค์ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม จารีต ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐาน เป็นแรงจูงใจทำให้บุคคลที่อาศัยอยู่ในสังคมนั้น ประพฤติปฏิบัติตามๆ กันไป
3. ปัจจัยด้านนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นการใช้อำนาจรัฐเพื่อเป็นข้อบังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติตามเพื่อความอยู่เย็นเป็นสุขของสังคมนั้น
4. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เป็นเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากร รายได้ การประกอบอาชีพของคนในสังคม

นอกจากนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (ม.ป.ป.) ได้วิเคราะห์ 5 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการศึกษาไทยมี ดังนี้

1. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีการผลิตนาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ ฯลฯ ซึ่งมีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า และเงินลงทุนจากต่างประเทศมากขึ้น
3. ปัจจัยด้านระบบราชการ การปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาเคลื่อนไปอย่างยากลำบาก เนื่องด้วยระบบราชการเป็นอุปสรรค ซึ่งเกิดจาก ความล่าช้าในการประสานงาน เนื่องจากการทำงานตามระบบราชการไทย มักทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีลักษณะของการรวมศูนย์ที่ส่วนกลางมากเกินไป การทำงานแบบราชการที่ยึดกฎระเบียบตายตัว ขาดความยืดหยุ่น และเอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา และครูบางส่วนที่ไม่ยอมปรับตัว
4. ปัจจัยด้านการเมือง การปรับเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการบ่อยครั้งทำให้การดำเนินนโยบายการพัฒนาการศึกษาไม่ต่อเนื่อง ความไม่สอดคล้องของเป้าหมายของการจัดการศึกษากับเป้าหมายทางการเมืองเป้าหมายของนักการเมืองหลายคนคือ ต้องการ

คะแนนนิยม จึงมีนักการเมืองจำนวนไม่น้อยที่ไม่ดำเนินนโยบายที่ให้ผลในระยะยาว เนื่องจากเสี่ยงที่จะทำให้ตนเองไม่เป็นที่นิยมทางการเมือง

5. ปัจจัยด้านวัฒนธรรม สังคมไทยมีเงื่อนไขทางวัฒนธรรมหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เช่น ขาดวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมสังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเอง รักความสนุกและความสบายคนไทยส่วนใหญ่สนใจความบันเทิงมากกว่าการแสวงหาความรู้ จึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคมอุปถัมภ์สังคมไทยยังมีลักษณะสังคมอุปถัมภ์ เห็นแก่พวกพ้องมากกว่าส่วนร่วม ผู้ที่มีอำนาจมักแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและพวกพ้อง โดยที่ประชาชนไม่กล้าขัดขวาง เพราะต้องพึ่งพาอาศัย ดังนั้นเมื่อมีการกระจายอำนาจทางการศึกษา อาจกลายเป็นแหล่งผลประโยชน์ให้กับผู้มีอิทธิพลได้ หากควบคุมไม่ดี ขาดการเปิดกว้างทางความคิดและการรับฟังความเห็นของผู้อื่น สังคมไทยมีค่านิยมว่าการมีความคิดที่แตกต่างหรือการเป็นแกะดำ เป็นสิ่งไม่ดี มองผู้คิดแตกต่างเป็นศัตรูและพยายามหักล้างความคิดซึ่งมักกระทำโดยใช้อารมณ์มิได้ใช้เหตุผลเป็นที่ตั้ง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาผู้เรียนที่ปัจจุบันมุ่งสร้างคนให้คิดเป็นทำเป็น

Gibson (1993) พบว่า การที่บุคคลจะมีพลังอำนาจได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นกับปัจจัยที่มีอิทธิพลซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอกบุคคล ปัจจัยภายในบุคคลได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์ และเป้าหมายของตนเอง ส่วนปัจจัยภายนอกบุคคลได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม และนอกจากนี้ จากการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาของ สมชาย บุญศิริภัสส์ (2545) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการศึกษาปัจจัยพื้นฐานด้านโครงสร้างการบริหาร พฤติกรรมผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรสภาพชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่และรายได้ของครู ซึ่งจะมีผลเสริมสร้างการทำงานของครูในการก้าวสู่ความเป็นครูมืออาชีพ และแนวคิดทฤษฎีระบบของ Lunenberg and Ornstein (1996) พบว่าสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบ ประกอบด้วย สังคม การเมือง และแรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจ

Hoy and Miskel (2001) ได้พบว่า สิ่งแวดล้อม (Environment) คือ สรรพสิ่งที่อยู่นอกองค์การ ซึ่งเป็นแรงผลักดันหรือมีอิทธิพลต่อองค์การ สิ่งแวดล้อมเป็นแหล่งพลังงานนำเข้ามาในรูปแบบต่างๆ เช่น ทรัพยากรต่างๆ ค่านิยม เทคโนโลยี ความต้องการ และประวัติศาสตร์ สอดคล้องกับรัตนจำเริญ เพชรแก้ว (2553) ได้ศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาพลังอำนาจครู ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจรวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

แห่งชาติ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านการเมืองการปกครอง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ บุคอรื เพ็ชรหนู (2549) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ เกิดจากความยากจนเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจาก โครงสร้างการผลิตแคบ ไม่มีใครกล้าลงทุน เพราะกลัวโจรก่อการร้ายและเหตุก่อความไม่สงบ นอกจากนี้การทำงานยังต่ำกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐาน จึงทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2555) จากเหตุการณ์ ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้นำมาซึ่งความสูญเสียทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อย่างมาก มีผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ซ้ำยังก่อให้เกิดปัญหาสังคม ทำให้มีเด็ก กำพร้าและสตรีต้องเป็นหม้าย ผู้หญิงต้องรับหน้าที่เป็นหัวหน้าครอบครัว รับภาระเลี้ยงดูลูกพร้อม กับประกอบอาชีพเพื่อให้มีรายได้เลี้ยงครอบครัว ทำให้ครอบครัวประสบความยากจนยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ นโยบายการดำเนินงานของประชาคมอาเซียน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ กับทุกคน รวมทั้งครูด้วย ประกอบด้วย 3 ประชาคมย่อย ซึ่งเปรียบเสมือนสามเสาหลักซึ่งเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กัน ได้แก่

1. ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน มุ่งให้ประเทศในภูมิภาค อยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีระบบแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกันได้ด้วยดี มีเสถียรภาพอย่างรอบด้าน มีกรอบความร่วมมือเพื่อรับมือกับภัยคุกคามความมั่นคงทั้งรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยและมั่นคง
2. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มุ่งให้เกิดการรวมตัวกันทางเศรษฐกิจ และ การอำนวยความสะดวกในการติดต่อค้าขายระหว่างกัน อันจะทำให้ภูมิภาคมีความเจริญมั่งคั่ง และสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่น ๆ ได้ เพื่อความอยู่ดีกินดีของประชาชนในประเทศอาเซียน
3. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน เพื่อให้ประชาชนแต่ละประเทศ อาเซียนอยู่ร่วมกันภายใต้แนวคิดสังคมที่เอื้ออาทร มีสวัสดิการทางสังคมที่ดี และมีความมั่นคง ทางสังคม(สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. 2554)

นายพงศ์เทพ เทพกาญจนา กล่าวถึงผลวิจัยที่พบว่า ครูยังมีความทุกข์ เรื่องปัญหาหนี้สิน ภาระการสอน และความไม่ปลอดภัยในสามจังหวัดชายแดนใต้ว่า ความไม่ปลอดภัยของครูในสามจังหวัดชายแดนใต้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้พยายามสร้าง ความมั่นใจและจัดระบบที่จะคุ้มครองความปลอดภัยอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันของ กระทรวงศึกษาธิการฝ่ายความมั่นคงและฝ่ายปกครอง ส่วนปัญหาภาระงานของครูที่ทำให้ครู ไม่มีเวลาสอนลูกศิษย์ต้องกลับมาทบทวนว่าผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ คือคุณภาพของลูกศิษย์ที่ดีขึ้น คุณภาพของลูกศิษย์ที่จบออกไปแล้วประสบความสำเร็จอย่างไร ไม่ใช่ดูผลงานของครูที่เป็น

เอกสาร (สำนักข่าวแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์, 2556) สอดคล้องกับ นายศักดา คงเพชร กล่าวถึง การศึกษาข้อมูลต่างๆ ปัญหาที่ค้างคาในกระทรวงที่ควรต้องเร่งแก้ไข เช่น ปัญหาหนี้สินครู ซึ่งเมื่อ ครูมีความกังวลเกิดความเครียดในภาระเหล่านี้มาก ก็จะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการสอนลดลง ทำให้ถึงเวลาที่จะได้ดูแลเด็กอย่างเต็มที่หดหายไป รวมทั้งปัญหาการเสียชีวิตของครูในสามจังหวัด ชายแดนใต้ (ผู้จัดการออนไลน์. 2555)

ประธานสมาพันธ์ครูสามจังหวัดชายแดนใต้ กล่าวว่า สถานการณ์การศึกษา ในจังหวัดชายแดนใต้ในสภาวะวิกฤตของบ้านเมืองนับตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา ทำให้ครูและ บุคลากรทางการศึกษาซึ่งถือเป็นปูชนียบุคคลได้รับผลกระทบมากมาย จึงต้องการยื่นข้อเสนอ เกี่ยวกับสวัสดิภาพและสวัสดิการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ ดังนี้

### 1. ด้านสวัสดิภาพ

- 1.1 ขอให้กำหนดให้โรงเรียนในพื้นที่เสี่ยงภัย ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในที่ ชุมชนหรือพื้นที่ห่างไกล ทุกคันดาร์
- 1.2 ขอให้หน่วยงานความมั่นคงมีความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัย
- 1.3 ขอให้ดูแลพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ด้วยนโยบายเฉพาะกิจ เพราะการนำ นโยบายภาพรวมของประเทศไปใช้ในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้เป็นเรื่องยากลำบากสำหรับคน ในพื้นที่และครูที่นับถือศาสนาพุทธในโรงเรียนของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานเป็นกรณีพิเศษเป็นรายกรณี
- 1.4 มีการชี้แจงทำความเข้าใจกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อชี้แจง แผนและการป้องกันตนเอง
- 1.5 ขอให้มีความระมัดระวังประเมิณผล เพื่อดูแลความปลอดภัยครูและ บุคลากรทางการศึกษา

### 2. ด้านสวัสดิการ

- 2.1 เงินค่าตอบแทนเสี่ยงภัย ขอเพิ่มเงินค่าตอบแทนเสี่ยงภัยจากเดิม 2,500 บาทต่อเดือน เป็น 3,500 บาทต่อเดือน
- 2.2 การเลื่อนขั้นพิเศษของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้ดำเนินการเพิ่มขั้นพิเศษ ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้จาก 15% เป็น 25%
- 2.3 การมีสิทธิได้รับเงินเพื่อการสู้รบขอให้ปรับหลักเกณฑ์เพื่อให้ครู ที่อยู่ในพื้นที่เกิน 5 ปี ได้รับเงินเพื่อการสู้รบ

2.4 เงินเยียวยาแก่ครอบครัวและทายาทครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ผู้เสียชีวิต รายละเอียด 4 ล้านบาท

2.5 เหยี่ยุทธศาสตร์การชายแดน ขอให้เร่งรัดให้ผู้มีสิทธิได้รับเหยี่ยุทธศาสตร์การ  
โดยเร็ว เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติ  
หน้าที่ในพื้นที่เสี่ยงภัย

2.6 การกู้เงินจากธนาคารออมสิน เพื่อให้ครูในพื้นที่ได้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ย  
ต่ำเพื่อที่อยู่อาศัยและป้องกันตนเอง ซึ่งได้ดำเนินการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไข รวมทั้งประสาน  
ธนาคารออมสินเรียบร้อยแล้ว แต่ไม่มีการเสนอเรื่องสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี เพราะกลัวครู  
มีหนี้สิน

2.7 การลดหย่อนภาษีเงินได้ ขอให้ทบทวนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ได้รับการลดหย่อนภาษีเงินได้จากรายได้ คนละ 200,000 บาท ซึ่งเดิมได้รับลดหย่อนภาษีเงินได้  
คนละ 25,000 บาท

2.8 วิทยฐานะ ขอให้เร่งรัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้า  
ทางวิชาชีพ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย และเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติ  
หน้าที่ต่อไปแม้จะเป็นพื้นที่เสี่ยงภัย เพราะครูไม่มีโอกาสทำงานหลังเลิกเรียนหรือแม้แต่วันหยุด  
(มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. 2555)

ดังนั้นสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกของครู หมายถึง ปัจจัยภายนอกโรงเรียน  
ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของครูในโรงเรียน พิจารณาได้จากองค์ประกอบด้านสภาพเศรษฐกิจ  
ของครูสังคมและวัฒนธรรมของครู และการเมือง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในประเทศและ  
ต่างประเทศเกี่ยวกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกของครู ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หัวข้อของ  
สภาพแวดล้อมภายนอกของครู ดังแสดงในตารางต่อไปนี้



ตาราง 5 ตัวบ่งชี้ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของครู

| ตัวบ่งชี้ของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของครู | บุญรอด ศรีสมบัติ. (2555) | เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (ม.ม.ป.) | สมชาย บุญศิริภัสส์ (2545) | รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) | บุศรี เพ็ชรหนู (2549) | กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2555) | สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2554) | Hoy and Miskel (1996) | Senior (2002) | สำนักข่าวแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์, 2556) | Lunenberg and Ornstein (1996) | สถานีวิทยุกระจายเสียง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี (2555) | ผู้จัดการออนไลน์ (2555) |
|---|--------------------------|---------------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------------|---|-----------------------------------|-----------------------|---------------|---|-------------------------------|---|-------------------------|
| 1. รายได้ และค่าตอบแทนครู                     | ✓                        | ✓                                     | ✓                         | ✓                            | ✓                     | ✓   |                                   | ✓                     | ✓             |   | ✓                             | ✓   |                         |
| 2. ค่าครองชีพ                                 | ✓                        | ✓                                     | ✓                         | ✓                            | ✓                     | ✓   |                                   | ✓                     | ✓             |   | ✓                             | ✓   |                         |
| 3. หนี้สิน                                    | ✓                        |                                       |                           | ✓                            | ✓                     | ✓   |                                   |                       |               | ✓   |                               | ✓   | ✓                       |
| 4. การประกอบอาชีพ                             | ✓                        |                                       |                           |                              |                       | ✓   |                                   |                       |               |   |                               |   |                         |
| 5. สวัสดิการ                                  |                          |                                       |                           |                              |                       |   | ✓                                 |                       | ✓             |   |                               | ✓   |                         |
| 6. เทคโนโลยี                                  |                          | ✓                                     | ✓                         | ✓                            |                       |   |                                   |                       | ✓             |   |                               |   |                         |
| 7. การอยู่ร่วมกันด้วยความเอื้ออาทร            |                          | ✓                                     |                           |                              |                       |   | ✓                                 |                       |               |   |                               |   |                         |



ตาราง 5 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ของปัจจัยด้าน<br>สภาพแวดล้อมภายนอกของครู | บุญรอด ศรีสมบัติ. (2555) | เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (ม.ม.ป.) | สมชาย บุญศิริภัสส์ (2545) | รัตน์ใจเรียง เพชรแก้ว (2553) | บุศอรีย์ เพ็ชรหนู (2549) | กระทรวงพัฒนาสังคมและ<br>ความมั่นคงของมนุษย์. (2555) | สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2554) | Hoy and Miskel (1996) | Senior (2002) | สำนักข่าวแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์, 2556) | Lunenberg and Omstein (1996) | สถานีวิจัยกระเจาเสียง มหาวิทยาลัย<br>ลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี | ผู้จัดการออนไลน์ (2555) |
|---|--------------------------|---------------------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|---|-----------------------------------|-----------------------|---------------|---|------------------------------|---|-------------------------|
| 8. การปฏิบัติตนตามหลักศาสนา                       | ✓                        |                                       |                           |                              | ✓                        | ✓   |                                   |                       |               |   |                              |   |                         |
| 9. จารีตและประเพณี                                |                          | ✓                                     |                           |                              |                          |   |                                   | ✓                     | ✓             |   | ✓                            |   |                         |
| 10. นโยบาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง                 | ✓                        | ✓                                     |                           | ✓                            | ✓                        | ✓   |                                   |                       | ✓             |   | ✓                            | ✓   |                         |
| 11. ความปลอดภัยในชีวิตและ<br>ทรัพย์สิน            |                          |                                       |                           |                              |                          |   | ✓                                 |                       |               | ✓   |                              | ✓   | ✓                       |
| 12. ปัญหาความขัดแย้ง                              | ✓                        |                                       |                           |                              | ✓                        |   | ✓                                 |                       |               |   |                              |   | ✓                       |

จากตัวบ่งชี้ทั้งหมด 12 ตัวบ่งชี้ของSenior (2000) และเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (ม.ม.ป.) และท่านอื่นที่มีแนวคิดสอดคล้องกัน ได้แก่ บุญรอด ศรีสมบัติ (2555), สมชาย บุญศิริ ภาสัช (2545), รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553), บุคอรี เพ็ชรหนู (2549), กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2555), สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2554), สำนักข่าวแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์ (2556), สถาบันวิทยุกระจายเสียง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต ปัตตานี (2555) ผู้จัดการออนไลน์ (2555) Hoy and Miskel (1996) และ Lunenberg and Ornstein (1996) ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้มาจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม โดยแบ่งประเภทตามความหมายของตัวแปรที่มีสภาพตัวแปรเหมือนกันและมีความสอดคล้องกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับรายได้ ค่าครองชีพ ภาระหนี้สิน และสวัสดิการ ที่ครูได้รับจะเห็นว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจของครูดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้ด้านสภาพเศรษฐกิจของครูเป็นองค์ประกอบที่ 1 ของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของครู

กลุ่มที่ 2 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันของคนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม การปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ครูนับถือ ความเชื่อและประเพณีและภาษาที่ใช้ในการสื่อสารของครูจะเห็นว่าเป็นตัวบ่งชี้ด้านสังคมและวัฒนธรรมของครู ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้ด้านสังคมและวัฒนธรรมของครูเป็นองค์ประกอบที่ 2 ของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของครู

กลุ่มที่ 3 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับเหตุการณ์ความไม่สงบ การอาศัยอยู่ในชุมชนที่มีปัญหาความขัดแย้ง กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่รัฐกำหนดขึ้น และมาตรการคุ้มครองความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน จะเห็นว่าเป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับด้านการเมืองและความมั่นคงของครูผู้วิจัยกำหนดให้ด้านการเมืองและความมั่นคงของครูเป็นองค์ประกอบที่ 3 ของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของครู

ส่วนตัวบ่งชี้เกี่ยวกับเทคโนโลยี สำหรับในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ คนที่นับถือศาสนาอิสลามค่อนข้างต่อต้านกับสื่อเทคโนโลยี เพราะมีความเชื่อว่าหากคนได้ดูทีวี ฟังวิทยุ เล่นคอมพิวเตอร์จะทำให้ต่อต้านศาสนา ไม่อยู่ในร่องรอยของศาสนา โดยหมู่บ้านที่เคร่งศาสนามากๆ จะต่อต้านสื่อเทคโนโลยี เช่น การดูทีวี ทำให้เห็นวัฒนธรรมและการแต่งกายที่ไม่เหมาะสมของคนต่างศาสนา กลัวเด็กเยาวชนจะเลียนแบบและห่างเหินศาสนา อาจเกิดการต่อต้านผู้นำศาสนาได้ จากเหตุข้างต้นผู้วิจัยจึงคิดว่าองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อพลังอำนาจครูน้อย จึงสนใจศึกษาเพียง 3 องค์ประกอบ

โดยสรุปปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของครู ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ โดยแบ่งประเภทตามความหมายของตัวแปรที่มีสภาพตัวแปรเหมือนกันและมีความสอดคล้องกัน ให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจของครูสังคมและวัฒนธรรม ของครู และการเมืองและความมั่นคงของครูมีรายละเอียด ดังนี้

**1. สภาพเศรษฐกิจของครู**มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงตัวแปร ด้านสภาพเศรษฐกิจของครูไว้ ดังนี้

แนวคิดทฤษฎีระบบของ Lunenberg and Ormstein (1996) พบว่าสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อระบบคือ แรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจบุญรอด ศรีสมบัติ (2555) ได้วิเคราะห์ ว่ารัฐไทยได้ละเลยถึงความแตกต่างทางด้านรายได้และค่าครองชีพที่แตกต่างกัน เป็นจุดอ่อนสำคัญ ต่อความรู้สึกที่แปลกแยก (alienation) และทำให้เกิดการเผชิญหน้าที่รุนแรงระหว่างฝ่ายรัฐบาลกับ ชาวไทยมุสลิม Senior (2002) พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เป็นเรื่องเกี่ยวกับทรัพยากร รายได้ การประกอบอาชีพของคนในสังคม เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ คนในองค์กร และเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (ม.ป.ป.) ได้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อ การศึกษาไทยว่า การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า และเงินลงทุน จากต่างประเทศมากขึ้น และสมชาย บุญศิริภัสส์ (2545) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สภาพชุมชน ที่โรงเรียนตั้งอยู่และรายได้ของครู มีผลเสริมสร้างการทำงานของครูในการก้าวสู่ความเป็นครูมืออาชีพ สอดคล้องกับ รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) ได้ศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่มี ผลต่อการพัฒนาพลังอำนาจครู ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจรวมถึงแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ บุคอรี เพ็ชรหนู (2549) วิจัยพบว่า ปัญหาด้านเศรษฐกิจของคน ในสามจังหวัดชายแดนใต้เกิดจากความยากจนเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากโครงสร้างการผลิตแคบ ไม่มีใครกล้าลงทุน เพราะกลัวโจรก่อการร้าย และเหตุก่อความไม่สงบ นอกจากนี้การทำงานยังต่ำกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานจึงทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ กระทรวง การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2555) จากเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดน ภาคใต้ ได้นำมาซึ่งความสูญเสียทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างมาก มีผู้ได้รับผลกระทบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมซ้ำยังก่อให้เกิดปัญหาสังคม ทำให้มีเด็กกำพร้าและสตรีต้องเป็นหม้าย ผู้หญิงต้องรับหน้าที่เป็นหัวหน้าครอบครัว รับภาระเลี้ยงดูลูกพร้อมกับประกอบอาชีพเพื่อให้มี รายได้เลี้ยงครอบครัว ทำให้ครอบครัวประสบความยากจนยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ นโยบายการดำเนินงานของประชาคมอาเซียน มุ่งให้เกิด การรวมตัวกันทางเศรษฐกิจ และการอำนวยความสะดวกในการติดต่อค้าขายระหว่างกัน อันจะ ทำให้ภูมิภาคมีความเจริญมั่งคั่งและสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นๆ ได้เพื่อความอยู่ดีกินดีของ ประชาชนในประเทศอาเซียน (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2554) และนายพงศ์เทพ เทพกาญจนา กล่าวถึงผลวิจัยที่พบว่า ครูยังมีความทุกข์เรื่องปัญหาหนี้สิน ภาระการสอน (สำนักข่าวแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์, 2556) สอดคล้องกับ นายศักดา คงเพชร กล่าวถึง การศึกษาข้อมูลต่างๆ ปัญหาที่ค้างคาในกระทรวงที่ควรต้องเร่งแก้ไข เช่น ปัญหาหนี้สินครู ซึ่งเมื่อ ครูมีความกังวลความเครียดในภาระเหล่านี้มาก ก็จะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการสอนลดลง ทำให้ ระยะเวลาที่จะได้ดูแลเด็กอย่างเต็มที่หดหายไป (ผู้จัดการออนไลน์, 2555) เช่นเดียวกับประธาน สมาพันธ์ครูสามจังหวัดชายแดนใต้ กล่าวว่า สถานการณ์การศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ใน สภาวะวิกฤตของบ้านเมืองนับตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับ ผลกระทบมากมาย จึงต้องการยื่นข้อเสนอกับสวัสดิภาพและสวัสดิการของข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ โดยขอเพิ่มเงิน ค่าตอบแทนเสี่ยงภัยจากเดิม 2,500 บาทต่อเดือน เป็น 3,500 บาทต่อเดือนและการกู้เงินจาก ธนาคารออมสิน เพื่อให้ครูในพื้นที่ได้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำเพื่อที่อยู่อาศัยและป้องกันตนเอง ซึ่ง ได้ดำเนินการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไข รวมทั้งประสานธนาคารออมสินเรียบร้อยแล้วแต่ไม่มี การเสนอเรื่องสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี เพราะกลัวครูมีหนี้สิน (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2555)

ดังนั้นสรุปได้ว่า สภาพเศรษฐกิจของครู หมายถึง เงินเดือนที่ครูได้รับค่าใช้จ่าย ที่สอดคล้องกับค่าครองชีพ ภาระหนี้สินและสวัสดิการของครูในสามจังหวัดชายแดน

**2. สังคมและวัฒนธรรมของครู** มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงตัวแปร ด้านสังคมและวัฒนธรรมของครูไว้ดังนี้

บุญรอดศรีสมบัติ (2555) ได้วิเคราะห์ว่า รัฐบาลไทยได้พยายามใช้นโยบาย ผสมกลมกลืน (assimilation) คนมุสลิมมาเลยีให้อยู่ภายใต้โครงสร้างระบบการเมืองการปกครอง เดียวกัน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2445 แต่ได้ละเลยถึงความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ภาษาและศาสนา ของชุมชนมาเลยีท้องถิ่น เป็นจุดอ่อนสำคัญต่อความรู้สึกที่แปลกแยก (alienation) และทำให้เกิด การเผชิญหน้าที่รุนแรงระหว่างฝ่ายรัฐบาลกับชาวไทยมุสลิม และSenior (2002) พบว่า ปัจจัย ด้านสังคมและวัฒนธรรม จารีต ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐาน เป็นแรงจูงใจทำให้

บุคคลที่อาศัยอยู่ในสังคมนั้น ประพฤติปฏิบัติตามๆ กันไป สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (ม.ม.ป.) ได้วิเคราะห์ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรม สังคมไทยมีเงื่อนไขทางวัฒนธรรมหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เช่น ขาดวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม สังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเอง รักความสนุกและความสบายคนไทยส่วนใหญ่สนใจความบันเทิงมากกว่าการแสวงหาความรู้ จึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคมอุปถัมภ์ สังคมไทยยังมีลักษณะสังคมอุปถัมภ์ เห็นแก่พวกพ้องมากกว่าส่วนร่วม ผู้ที่มีอำนาจมักแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและพวกพ้อง โดยที่ประชาชนไม่กล้าขัดขวาง เพราะต้องพึ่งพาอาศัย ดังนั้น เมื่อมีการกระจายอำนาจทางการศึกษา อาจกลายเป็นแหล่งผลประโยชน์ให้กับผู้มีอิทธิพลได้หากควบคุมไม่ดี ขาดการเปิดกว้างทางความคิดและการรับฟังความเห็นของผู้อื่น สังคมไทยมีค่านิยมว่า การมีความคิดที่แตกต่างหรือการเป็นแกะดำ เป็นสิ่งไม่ดี มองผู้ที่คิดแตกต่างเป็นศัตรู และพยายามหักล้างความคิดซึ่งมักกระทำโดยใช้อารมณ์มิได้ใช้เหตุผลเป็นที่ตั้ง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาผู้เรียนที่ปัจจุบันมุ่งสร้างคนให้คิดเป็นทำเป็น

แนวคิดทฤษฎีระบบของ Lunenberg and Ornstein (1996) พบว่า สิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบ ประกอบด้วย สังคม การเมือง และแรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจและ Gibson (1993) พบว่า การที่บุคคลจะมีพลังอำนาจได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นกับปัจจัยที่มีอิทธิพลซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอกบุคคล ปัจจัยภายในบุคคลได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์ และเป้าหมายของตนเอง ส่วนปัจจัยภายนอกบุคคล ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม และ Hoy and Miskel (2001) ได้พบว่า สิ่งแวดล้อม (Environment) คือ สรรพสิ่งที่อยู่รอบองค์การ ซึ่งเป็นแรงผลักดันหรือมีอิทธิพลต่อองค์การ สิ่งแวดล้อมเป็นแหล่งพลังงานนำเข้าไปในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรต่าง ๆ ค่านิยม เทคโนโลยี ความต้องการ และประวัติศาสตร์ สอดคล้องกับรัตนจำเรียง เพชรแก้ว (2553) ได้ศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาพลังอำนาจครูด้านสังคมวัฒนธรรมสอดคล้องกับ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2555) จากเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้นำมาซึ่งความสูญเสียทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างมาก มีผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ซ้ำยังก่อให้เกิดปัญหาสังคมตามมา

นอกจากนี้ นโยบายการดำเนินงานของประชาคมอาเซียน ต้องการให้ประชาชนแต่ละประเทศอาเซียนอยู่ร่วมกันภายใต้แนวคิดสังคมที่เอื้ออาทร มีสวัสดิการทางสังคมที่ดี และมีความมั่นคงทางสังคม (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2554) และประธานสมาพันธ์ครู

สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ กล่าวว่า สถานการณ์การศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ในสภาวะวิกฤตของบ้านเมืองนับตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับผลกระทบมากมาย จึงต้องการยื่นข้อเสนอขอให้ดูแลพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยนโยบายเฉพาะกิจ เพราะการนำนโยบายภาพรวมของประเทศไปใช้ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นเรื่องยากลำบากสำหรับคนในพื้นที่และครูที่นับถือศาสนาพุทธในโรงเรียนของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกรณีพิเศษเป็นรายกรณี การเลื่อนขั้นพิเศษ ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ดำเนินการเพิ่มขึ้นพิเศษ จาก 15% เป็น 25% ให้แล้ว การมีสิทธิได้รับเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบขอให้ปรับหลักเกณฑ์เพื่อให้ครูที่อยู่ในพื้นที่เกิน 5 ปี ได้รับเงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบ เงินเยียวยาแก่ครอบครัวและทายาทครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้เสียชีวิต รายละเอียด 4 ด้านบาทเหรียญราชการชายแดน ขอให้เร่งรัดให้ผู้มีสิทธิได้รับเหรียญราชการโดยเร็ว เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจและเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่เสี่ยงภัย และวิทยฐานะ ขอให้เร่งรัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย และเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปแม้จะเป็นพื้นที่เสี่ยงภัย เพราะครูไม่มีโอกาสทำงานหลังเลิกเรียนหรือแม้แต่ในวันหยุด (สถานีวิทยุกระจายเสียง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. 2555)

ดังนั้นสรุปได้ว่าสังคมและวัฒนธรรมของครูหมายถึง การอยู่ร่วมกันของคนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม การปฏิบัติตามหลักศาสนาที่ครูนับถือ ความเชื่อและประเพณี ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารของครูในสามจังหวัดชายแดนใต้

**3. การเมืองและความมั่นคงของครู** มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงตัวแปรด้านการเมืองไว้ดังนี้

Senior (2002) ปัจจัยด้านนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นการใช้อำนาจรัฐเพื่อเป็นข้อบังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติตามเพื่อความอยู่เย็นเป็นสุขของสังคมนั้น และบุญรอดศรีสมบัติ (2555) ได้วิเคราะห์ว่า รัฐบาลไทยได้พยายามใช้นโยบายผสมกลมกลืน (assimilation) คนมุสลิมมาเลยให้ได้อยู่ภายใต้โครงสร้างระบบการเมืองการปกครองเดียวกัน ตั้งแต่ปี พ.ศ.2445 แต่ได้ละเลยถึงความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ภาษาและศาสนาของชุมชนมาเลยท้องถิ่นเป็นจุดอ่อนสำคัญต่อความรู้สึกที่แปลกแยก (alienation) และทำให้เกิดการเผชิญหน้าที่รุนแรงระหว่างฝ่ายรัฐบาลกับชาวไทยมุสลิมเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (ม.ป.ป.) ได้วิเคราะห์ปัจจัยด้านการเมือง

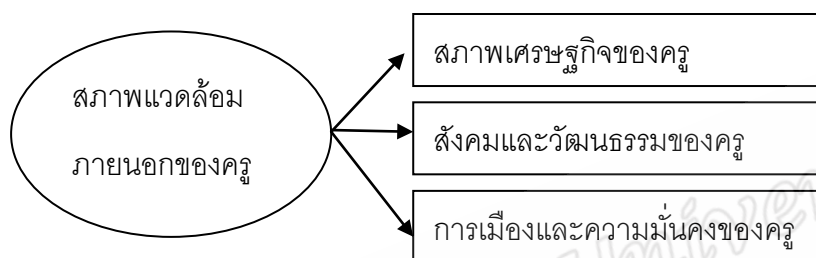


ว่า การปรับเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ บ่อยครั้งทำให้การดำเนินนโยบายการพัฒนาการศึกษาไม่ต่อเนื่อง ความไม่สอดคล้องของเป้าหมายของการจัดการศึกษากับเป้าหมายทางการเมืองเป้าหมายของนักการเมืองหลายคน คือ ต้องการคะแนนนิยม จึงมีนักการเมืองจำนวนมากไม่น้อยที่ไม่ดำเนินนโยบายที่ให้ผลในระยะยาว เนื่องจากสิ่งที่จะทำให้ตนเองไม่เป็นที่นิยมทางการเมือง และแนวคิดทฤษฎีระบบของ Lunenberg and Ornstein (1996) พบว่า สิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อระบบ ประกอบด้วย สังคม การเมือง และแรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจสอดคล้องกับ รัตนจำเรียง เพชรแก้ว (2553) ได้ศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาพลังอำนาจครู ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจรวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ด้านสังคม วัฒนธรรม ด้านการเมืองการปกครอง และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2555) จากเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้ได้นำมาซึ่งความสูญเสียทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างมาก มีผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม

นอกจากนี้ นโยบายการดำเนินงานของประชาคมอาเซียน ต้องการให้ประเทศในภูมิภาคอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีระบบแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกันได้ด้วยดี มีเสถียรภาพอย่างรอบด้านมีกรอบความร่วมมือเพื่อรับมือกับภัยคุกคามความมั่นคงทั้งรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยและมั่นคง (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2554) และ นายพงศ์เทพ เทพกาญจนา กล่าวถึงผลวิจัยที่พบว่า ครูยังมีปัญหาความไม่ปลอดภัยในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ว่า ความไม่ปลอดภัยของครูใน 3 จังหวัดชายแดนใต้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้พยายามสร้างความมั่นใจและจัดระบบที่จะคุ้มครองความปลอดภัยอย่างเต็มที่ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันของกระทรวงศึกษาธิการ ฝ่ายความมั่นคงและฝ่ายปกครอง (สำนักข่าวแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์, 2556) และประธานสมาพันธ์ครูสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ กล่าวว่าสถานการณ์การศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ในสภาวะวิกฤตของบ้านเมืองนับตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมาทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งถือเป็นปุชนียบุคคลได้รับผลกระทบมากมาย จึงต้องการยื่นข้อเสนอให้กำหนดให้โรงเรียนเป็นพื้นที่เสี่ยงภัย ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนในชุมชนหรือพื้นที่ห่างไกล ทูรกันดารขอให้หน่วยงานความมั่นคงมีความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัย มีการชี้แจงทำความเข้าใจกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อชี้แจงแผนและการป้องกันตนเอง และขอให้มีการประเมินผล เพื่อดูแลความปลอดภัยครูและบุคลากรทางการศึกษา



ดังนั้นสรุปได้ว่าการเมืองและความมั่นคงของคุณหมายถึง เหตุการณ์  
ความไม่สงบ การอาศัยอยู่ในชุมชนที่มีปัญหาความขัดแย้ง กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่รัฐ  
กำหนดขึ้น มาตรการคุ้มครองความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของคุณในสามจังหวัดชายใต้  
จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก  
ของคุณ ผู้วิจัยแสดงเป็นแผนภาพองค์ประกอบที่สำคัญได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของคุณ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยแสดงความสัมพันธ์  
ขององค์ประกอบ นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ ของสภาพแวดล้อมภายนอกของคุณแสดงได้ ดังนี้

ตาราง 6 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ ของปัจจัยด้าน  
สภาพแวดล้อมภายนอกของคุณ

| ตัวบ่งชี้ด้าน<br>สภาพแวดล้อม<br>ภายนอกของคุณ | นิยามศัพท์  | ตัวบ่งชี้  |
|--|---|--|
| สภาพเศรษฐกิจ<br>ของคุณ                       | เงินเดือนที่คุณได้รับ ค่าใช้จ่ายที่<br>สอดคล้องกับค่าครองชีพ ภาระหนี้สิน<br>และสวัสดิการของคุณในสามจังหวัด<br>ชายแดนใต้ | - รายได้<br>- ค่าครองชีพ<br>- ภาระหนี้สิน<br>- สวัสดิการ                           |
| สังคมและ<br>วัฒนธรรมของคุณ                   | การอยู่ร่วมกันของคนที่มีความ<br>แตกต่างทางวัฒนธรรม การปฏิบัติ<br>ตนตามหลักศาสนาที่คุณนับถือ ความ                        | - การอยู่ร่วมกันของคนที่มี<br>ความแตกต่างทางวัฒนธรรม<br>- การปฏิบัติตนตามหลักศาสนา |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ด้าน<br>สภาพแวดล้อม<br>ภายนอกของครู | นิยามศัพท์  | ตัวบ่งชี้  |
|--|---|--|
|  | เชื่อและประเพณี ภาษาที่ใช้ในการ<br>สื่อสารของครูในสามจังหวัดชายแดน<br>ใต้   | ที่ครูนับถือ<br>- ความเชื่อและประเพณี<br>- ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารของครู  |
| การเมืองและ<br>ความมั่นคง                    | เหตุการณ์ความไม่สงบ การอาศัยอยู่<br>ในชุมชนที่มีปัญหาความขัดแย้ง<br>กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่รัฐ<br>กำหนดขึ้น มาตรการคุ้มครองความ<br>ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของครู<br>ในสามจังหวัดชายแดนใต้ | - เหตุการณ์ความไม่สงบ<br>- การอาศัยอยู่ในชุมชนที่มี<br>ปัญหาความขัดแย้ง<br>- กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ<br>ที่รัฐกำหนดขึ้น<br>- มาตรการคุ้มครองความ<br>ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน |

### ปัจจัยที่ 3 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นองค์ประกอบหนึ่งของพลังอำนาจครู เป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างให้ครูมีพลังอำนาจ มีนักการศึกษาที่ให้ความสนใจและระบุนกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ช่วยเสริมพลังอำนาจไว้ ดังนี้

กมล รอดจ่ายและคณะ (2552) ได้ศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็กได้รับอิทธิพลทางตรงจากปัจจัยด้านสมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษาและปัจจัยด้านการจัดการเรียนรู้ แสดงว่า ครูผู้สอนเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน โดยครูผู้สอนต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ เทคนิควิธีการจัดกระบวนการเรียนการสอนตลอดแรงจูงใจที่ดี สอดคล้องกับ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2539) พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน โดยครูต้องมีประสบการณ์การสอน จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความเสียสละ กระตือรือร้นอุทิศเวลาให้กับโรงเรียน เตรียมการสอนและจัดทำแผนการสอนโดยเน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมและรู้จักแก้ปัญหา ร่วมมือกันผลิตสื่อการเรียนการสอนมีการติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียน และนำผลการประเมินมาพัฒนาการเรียนการสอน และจากการศึกษาของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) พบว่า การปฏิบัติในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ได้แก่

1. มอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
2. มอบความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. ให้มีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือในเรื่องที่สนใจ เช่น การจัดงบประมาณ การบริหารบุคคล การกำหนดหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน

4. จัดสรรให้บุคลากรได้ใช้ทรัพยากร เทคโนโลยีและข้อมูลให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน

5. ให้โอกาสบุคลากรแสดงความรู้ ทักษะประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน ได้เต็มความสามารถ

จากการศึกษาของ Short และ Rinehart (1992) ศึกษาพบว่า พลังอำนาจครูมาจากครู ลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความสามารถตัดสินใจดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาในการทำงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง

2. เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถขยายความรู้และทักษะต่าง ๆ ไปใช้กับวิธีการทำงานในโรงเรียนได้

3. ได้รับการยกย่องยอมรับในความรู้ความสามารถการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหารผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

4. มีความสามารถที่จะช่วยเหลือนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้และสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น

5. มีอิสระที่จะดำเนินงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอรับคำสั่งจากผู้บริหาร

6. การรับรู้ของครูถึงผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลย้อนกลับและเมื่อทำงานได้ประสบผลสำเร็จก็เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

นอกจากนี้ สมชาย บุญศิริโสภณ (2545) ศึกษาการเสริมพลังอำนาจครู พบว่า พลังอำนาจการทำงานของครู ครูจะต้องมีคุณลักษณะอันประกอบด้วย

1. ความมุ่งมั่นของครู ครูมีความมุ่งมั่น มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน มีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ความรู้ของครู ครูมีความรู้ในหลักสูตร สาระเนื้อหาของวิชา กระบวนการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผล มีความรู้ในการประยุกต์และใช้ทรัพยากร ข้อมูล เทคโนโลยี ในการปฏิบัติงานและมีความรู้ด้านพัฒนาการของนักเรียน

3. ทักษะประสบการณ์ของครู ครูมีประสบการณ์ในการทำงาน สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียนและเพื่อนร่วมงาน สามารถใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี สามารถปฏิบัติกิจกรรม ดำเนินการสอน วัดผลและประเมินผลการสอน สามารถวิเคราะห์ แก้ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ทำให้งานบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

4. อำนาจหน้าที่ของครู หมายถึง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจการตัดสินใจดำเนินการปฏิบัติในงานต่าง ๆ ของครู อำนาจหน้าที่ดังกล่าวได้รับการรับรองและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร

ส่วน Gutierrez, Parsons ได้ศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูต้องอาศัยความรู้ ทักษะความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ความเชื่อถือนั่นเอง ซึ่งกันและกัน ความรักและเคารพในกันและกัน ร่วมกันรับผิดชอบ กำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน ร่วมกันและร่วมมือกันปฏิบัติสอดคล้องกับ Byham (1988) ได้กล่าวถึงความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความรับผิดชอบ มีจุดยืนของตัวเอง สามารถควบคุมกำกับตัวเองได้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม มีความภาคภูมิใจในงาน เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความยืดหยุ่น มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานและมีการสื่อสารแบบสองทางสอดคล้องกับ Blase และ Blase (1994) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่ช่วยในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูว่า ได้แก่

1. ครูได้มีโอกาสสะท้อนความคิดเห็นและสนองตอบนโยบายการบริหารด้วยความเข้าใจและเต็มใจ มีส่วนร่วมแก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา

2. แรงจูงใจของครู ทำให้ครูมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงานในหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน

3. ความรู้สึกเป็นทีมงาน ทำให้ครูรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีโอกาสแสดงทัศนะ แสดงน้ำใจในการแก้ปัญหา รู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าในทีมงาน

4. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทำให้ครูรับผิดชอบต่อโครงสร้างกระบวนการทำงานและผลงานของสถานศึกษา รู้สึกได้รับความไว้วางใจ รู้สึกเป็นเจ้าของ

5. ความมุ่งมั่นรับผิดชอบ สำนึกในภาระหน้าที่ เพราะผลการทำงานเป็นการภาพฉายความเป็นตัวตนของครูต่อสาธารณะชน

6. ความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้ครูได้รับรู้ถึงความไว้วางใจ การยอมรับในความรู้ความสามารถที่ครูมีต่อสถานศึกษาทำให้ครูได้แสดงออกซึ่งพลังอำนาจ ความเชี่ยวชาญในการทำงาน

สอดคล้องกับ Klecker และ Loadman (1998c) ได้ศึกษารวบรวมเอกสาร องค์ประกอบของพลังอำนาจครู ในส่วนที่เป็นคุณลักษณะครู ดังนี้

1. ความพร้อมรับการตรวจสอบ
2. การมีอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ
3. ความรู้ของครูมืออาชีพ
4. ความรับผิดชอบในหน้าที่
5. ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่

และ Manthey (1989) นำเสนอว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีลักษณะโดดเด่น 3 ประการ คือ

1. มีความรับผิดชอบ ซึ่งต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน และบุคคลนั้นยอมรับในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งทุกคนในองค์กรต้องรู้ว่าใคร ทำอะไร เมื่อไร
2. มีอำนาจหน้าที่ และสิทธิในการกระทำภายในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบ
3. ตระหนักถึงภาระหน้าที่ ครอบคลุมถึงการทบทวน การตัดสินใจและการกระทำในอดีตว่ามีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่

Clutterbuck และ Kernaghan (1995) ได้กล่าวถึงบุคคลที่มีความมั่นใจ มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ สามารถบอกความต้องการความสำเร็จ ปัญหาและความคิดของตนเองได้ สามารถทำงานด้วยตนเองหรือทีมงานได้ มีความยืดหยุ่นในสิ่งที่ทำและมีวิธีการจัดการกับสถานการณ์ใหม่ ๆ สามารถตัดสินใจได้เมื่อมีปัญหาและรู้ว่าเมื่อใดจะให้ผู้อื่นร่วมตัดสินใจเป็นลักษณะของบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและจากการศึกษาของ Scott และ Jaffe (1991) พบว่า องค์กรไม่ต้องการเพียงผู้ปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามคำสั่งแต่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับผิดชอบงาน ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคล จึงต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะดังกล่าว สอดคล้องกับ Luthans (1998) การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรจะต้องเสริมสร้างให้บุคลากรมีอิสระทางความคิด การตัดสินใจ การริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การมอบอำนาจหน้าที่พร้อมสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้สามารถนำการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ไปสู่การปฏิบัติ

จริงได้ ส่งเสริมการใช้สามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากร ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์  
สร้างคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานในหน้าที่

นอกจากนี้ Sergiovanni and Starratt (1998) ที่พบว่าพลังอำนาจที่มาจาก  
คุณลักษณะบุคคลเป็นพลังอำนาจที่เกิดจากการที่บุคคลมีความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ  
ในศาสตร์สาขาใดสาขาหนึ่งเช่นเดียวกับ Maxcy (1991) ที่พบว่า การให้การยอมรับ  
ในความเชี่ยวชาญ ความชำนาญการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่  
และความรับผิดชอบของตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนพลังอำนาจไปเป็นผลการทำงาน  
อย่างสร้างสรรค์และ Rue and Byars (1995) ให้ทัศนะว่าการที่ครูได้รับการเชื่อถือไว้วางใจ  
ในความสามารถที่จะวินิจฉัยตัดสินใจได้ดีในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ จึงได้รับมอบ  
อำนาจหน้าที่และมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว การมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้ครู  
ได้แสดงพลังอำนาจการทำงานสอดคล้องกับ Gonzales (1996) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง  
การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับการรับรู้ระดับพลังอำนาจของครู 6 ด้าน คือ ด้านการตัดสินใจ  
ด้านความเชี่ยวชาญในการทำงาน ด้านสถานภาพ ด้านความสามารถในเชิงทักษะปฏิบัติ  
ด้านความมีอิสระ และด้านผลกระทบพบว่าความเชี่ยวชาญในการทำงานส่งผลต่อระดับ  
พลังอำนาจตามการรับรู้ของครูมากกว่าปัจจัยอื่นนอกจากนี้ ประวิต เอราวรรณ์ (2548) ให้ทัศนะว่า  
ครูรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีพลังอำนาจได้รับรู้ถึงผลที่เกิดขึ้นจากข้อมูลย้อนกลับ รู้สึกว่าคุณค่า  
ทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตการทำงานของโรงเรียน ซึ่งจะเกิด  
สิ่งเหล่านี้ได้ต้องมีกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่จัดได้ตรงกับความต้องการจำเป็นของครู  
อย่างแท้จริง

Kanter (1977) ที่กล่าวว่า บุคลากรควรได้รับโอกาสในการส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะ  
ความรู้ ความสามารถ เพราะเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ถ้าบุคคลมีความก้าวหน้า  
ย่อมทำให้มีกำลังใจ และเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ และสามารถ  
นำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปนอกจากนี้ รัตนจำเริญเพชรแก้ว (2553) พบว่า  
การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยแต่งตั้งในรูปของคณะกรรมการมีการประชุม  
เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วยการ  
กระจายอำนาจสู่ระบบต่างๆ ทำให้เกิดความคล่องตัว ครูมีความพึงพอใจ และมีการปรับปรุงพัฒนา  
งาน นอกจากนี้ การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่ใช่อำนาจบังคับบัญชาจากบนลงล่าง  
มากเกินไป และใช้หลักธรรมาภิบาล “โปร่งใส เป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคม”  
ในการบริหารงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง สิ่งที่ส่งเสริมและ พัฒนาให้ครูมีพลังอำนาจในการปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง โดยพิจารณาจาก การพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ การสร้างแรงจูงใจให้กับครู และการมอบอำนาจหน้าที่ให้กับครูให้กับครู

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการทั้งในประเทศ และต่างประเทศเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หัวข้อที่ ดังแสดง ในตารางต่อไปนี้

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



ตาราง 7 ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

| ตัวบ่งชี้ของปัจจัย<br>ด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ                     | สมชาย บุญศิริภัสส์ (2545) | เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) | กมล รอดจำ ยและคณะ (2552) | สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา(2539) | ประวิต เศรษฐภรณ์ (2548) | รัตนใจเสียง เพชรแก้ว (2553) | Scott & Jaffe (1991) | Manthey (1989) | Short & Rinehart (1992) | Gutierrez, Parsons&Cox (1998) | Blase & Blase (1994) | Byham (1988) | Luthans (1998) | Klecker & Loadman (1998c) | Clutterbuck&Kernaghan (1995) | serioiovanni and Starratt (1998) | Maxcy (1991) | Rue and Bvars (1995) | Gonzales. & Short (1996) | Kanter (1977) |
|--|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|--------------|----------------|---------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------|---------------|
| 1. ความรู้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน                                     | ✓                         |                               | ✓                        |                                    |                         |                             |                      |                |                         | ✓                             | ✓                    |              |                | ✓                         |                              | ✓                                | ✓            |                      | ✓                        | ✓             |
| 2. ประสบการณ์ในการทำงาน  | ✓                         |                               | ✓                        | ✓                                  |                         |                             |                      |                |                         | ✓                             | ✓                    |              |                | ✓                         |                              | ✓                                | ✓            |                      | ✓                        | ✓             |
| 3. ความสามารถวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ได้ดี                                   | ✓                         |                               | ✓                        | ✓                                  |                         |                             |                      |                |                         | ✓                             | ✓                    |              |                | ✓                         |                              | ✓                                | ✓            | ✓                    |                          |               |
| 4. ความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทำให้งานบรรลุผลตามความมุ่งหมาย | ✓                         |                               | ✓                        | ✓                                  |                         |                             | ✓                    |                | ✓                       | ✓                             | ✓                    | ✓            |                | ✓                         |                              | ✓                                | ✓            |                      |                          |               |

ตาราง 7 ต่อ

|  | สมชาย บุญศิริภัสส์ (2545) | เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) | กมล รอดจำ ยและคณะ (2552) | สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา(2539) | ประวีต เอรารวรรณ์ (2548) | รัตนจำเรียง เพชรแก้ว (2553) | Scott & Jaffe (1991) | Manthey (1989) | Short & Rinehart (1992) | Gutierrez, Parsons&Cox (1998) | Blase & Blase (1994) | Byham (1988) | Luthans (1998) | Klecker & Loadman (1998c) | Clutterbuck&Kernaghan (1995) | serdiovanni and Starratt (1998) | Maxcy (1991) | Rue and Bvars (1995) | Gonzales& Short (1996) | Kanter (1977) |
|--|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|--------------|----------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------|----------------------|------------------------|---------------|
| 5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  |                           |                               |                          |                                    |                          | ✓                           |                      |                | ✓                       |                               |                      |              | ✓              |                           | ✓                            |                                 |              |                      |                        |               |
| 6. การผลิตสื่อการเรียนการสอน   |                           |                               |                          | ✓                                  |                          |                             |                      |                |                         |                               |                      |              |                |                           |                              |                                 |              |                      |                        |               |
| 7. การมีโอกาสแสดงความรู้ ทักษะประสบการณ์<br>ในการปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ |                           | ✓                             |                          |                                    |                          | ✓                           |                      |                |                         |                               |                      |              |                |                           |                              |                                 |              |                      |                        | ✓             |
| 8. การมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน  | ✓                         |                               |                          |                                    |                          |                             |                      |                |                         |                               | ✓                    | ✓            |                |                           |                              |                                 |              |                      |                        |               |
| 9. การมีความภาคภูมิใจในงาน   |                           |                               |                          |                                    | ✓                        | ✓                           |                      |                | ✓                       |                               |                      | ✓            |                |                           |                              |                                 |              |                      |                        |               |
| 10. การมีความมุ่งมั่นหวัง  | ✓                         |                               | ✓                        |                                    |                          |                             |                      |                |                         |                               |                      |              |                |                           |                              |                                 |              |                      |                        |               |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ตัวบ่งชี้ของปัจจัย<br>ด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ | สมชาย บุญศิริเมธัส (2545) | เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) | กมล รอดจำ ยและคณะ (2552) | สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา(2539) | ประวิต เจริญวรรณ (2548) | รัตน์ใจเรียง เพชรแก้ว (2553) | Scott & Jaffe (1991) | Manthey (1989) | Short & Rinehart (1992) | Gutierrez, Parsons&Cox (1998) | Blase & Blase (1994) | Byham (1988) | Luthans (1998) | Klecker & Loadman (1998c) | Clutterbuck&Kernaghan (1995) | sergiovanni and Starratt (1998) | Maxcy (1991) | Rue and Bvars (1995) | Gonzales& Short (1996) | Kanter (1977) |
|--|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------------|----------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|--------------|----------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------|----------------------|------------------------|---------------|
| 11. การได้เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรม          |                           |                               |                          |                                    |                         |                              |                      |                | ✓                       |                               | ✓                    |              |                |                           |                              |                                 |              |                      |                        | ✓             |
| 12. มีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน             | ✓                         | ✓                             |                          |                                    |                         |                              |                      | ✓              | ✓                       |                               |                      |              | ✓              | ✓                         |                              |                                 | ✓            | ✓                    |                        |               |
| 13. มีความรับผิดชอบการปฏิบัติงาน                       |                           | ✓                             |                          |                                    |                         |                              | ✓                    | ✓              |                         |                               | ✓                    | ✓            | ✓              | ✓                         |                              |                                 | ✓            | ✓                    |                        |               |
| 14. มีอำนาจการตัดสินใจดำเนินการปฏิบัติ<br>ในงานต่าง ๆ  | ✓                         |                               |                          |                                    |                         |                              |                      |                |                         |                               |                      |              | ✓              |                           |                              |                                 |              |                      |                        |               |
| 15. สามารถตรวจสอบผลการทำงานได้                         |                           |                               |                          |                                    | ✓                       | ✓                            |                      | ✓              |                         |                               |                      |              |                | ✓                         |                              |                                 |              |                      |                        |               |
| 16. มีส่วนร่วมแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา              |                           |                               |                          |                                    |                         | ✓                            |                      |                |                         |                               | ✓                    |              |                |                           |                              |                                 |              |                      |                        |               |

จากตัวบ่งชี้ทั้งหมด 16 ตัวบ่งชี้ของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541) สมชาย บุญศิริภัสส์ (2545) และท่านอื่นที่มีแนวคิดสอดคล้องกัน ได้แก่ กมล รอดจ่ายและคณะ (2552), สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2539) , ประวิต เอราวรรณ์ (2548), รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553), Scott & Jaffe (1991), Manthey (1989), Short & Rinehart (1992), Gutierrez, Parsons&Cox (1998) , Blase & Blase (1994), Byham(1988), Luthans (1998), Klecker & Loadman (1998), Clutterbuck & Kernaghan (1995), ergiovanni and Starratt (1998), Maxcy (1991), Rue and Byars (1995), Gonzales & Short (1996) และ Kanter (1977) ผู้วิจัย นำตัวบ่งชี้มาจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม โดยแบ่งประเภทตามความหมายของตัวแปรที่มีสภาพตัวแปรเหมือนกันและมีความสอดคล้องกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับครูมีความรู้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถวิเคราะห์เรื่องต่างๆ ได้ดีสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานทำให้งานบรรลุผลตามความมุ่งหมายจะเห็นได้ว่าเป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของครู ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้การพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของครูเป็นองค์ประกอบที่ 1 ของปัจจัยด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

กลุ่มที่ 2 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับครูมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน มีความมุ่งมั่น มีความภาคภูมิใจในงาน ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรม จะเห็นได้ว่าเป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้กับครู ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้การสร้างแรงจูงใจให้กับครู เป็นองค์ประกอบที่ 2 ของปัจจัยด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

กลุ่มที่ 3 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับครูมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบการปฏิบัติงาน มีอำนาจการตัดสินใจดำเนินการในงานต่าง ๆ สามารถตรวจสอบผลการทำงานได้ จะเห็นได้ว่าเป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่ให้กับครู ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้การมอบอำนาจหน้าที่ให้กับครู เป็นองค์ประกอบที่ 3 ของปัจจัยด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

โดยสรุปปัจจัยด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ โดยแบ่งประเภทตามความหมายของตัวแปรที่มีสภาพตัวแปรเหมือนกันและมีความสอดคล้องกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ การพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของครู การสร้างแรงจูงใจให้กับครู และการมอบอำนาจหน้าที่ให้กับครูมีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของครู มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงตัวแปรความรู้ความเชี่ยวชาญของครูไว้ ดังนี้

Short และ Rinehart (1992) ศึกษาพบว่า พลังอำนาจครูมาจากครูเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถขยายความรู้และทักษะต่างๆ ไปใช้กับวิธีการทำงานในโรงเรียนได้ และจากการศึกษาของ กมล รอดจ่ายและคณะ (2552) ได้ศึกษาพบว่า ครูผู้สอนเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน โดยครูผู้สอนต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ เทคนิควิธีการจัดการกระบวนการเรียนการสอนตลอดแรงจูงใจที่ดี สอดคล้องกับ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2539) พบว่า ครูต้องมีประสิทธิภาพการสอนจบการศึกษาระดับปริญญาตรี เตรียมการสอนและจัดทำแผนการสอนโดยเน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมนอกจากนี้ สมชาย บุญศิริภักดี (2545) ศึกษาการเสริมพลังอำนาจครู พบว่า ความรู้ของครู ครูมีความรู้ในหลักสูตรสาระเนื้อหาของวิชา กระบวนการเรียน การสอนและการวัดผลประเมินผล มีความรู้ในการประยุกต์และใช้ทรัพยากร ข้อมูล เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและมีความรู้ด้านพัฒนาการของนักเรียน มีทักษะประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนและเพื่อร่วมงาน สามารถใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี สามารถปฏิบัติกิจกรรม ดำเนินการสอน วัดผลและประเมินผล การสอน สามารถวิเคราะห์ แก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ทำให้งานบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

Gutierrez, Parsons และ Cox (1998) ได้ศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูต้องอาศัยความรู้ ทักษะความสามารถของตน สอดคล้องกับ Blase และ Blase (1994) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่ช่วยในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูว่า ความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้ครูได้รับรู้ถึงความไว้วางใจ การยอมรับในความรู้อำนาจความสามารถที่ครูมีต่อสถานศึกษา ทำให้ครูได้แสดงออกซึ่งพลังอำนาจความเชี่ยวชาญในการทำงาน และ Klecker และ Loadman (1998c) ได้ศึกษารวบรวมเอกสารองค์ประกอบของพลังอำนาจครูในส่วนที่เป็นคุณลักษณะครู พบว่า ครูต้องมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกจากนี้ Sergiovanni and Starratt (1998) ที่พบว่าพลังอำนาจที่มาจากคุณลักษณะบุคคลเป็นพลังอำนาจที่เกิดจากการที่บุคคลมีความรู้ ประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์สาขาใดสาขาหนึ่ง เช่นเดียวกับ Maxcy (1991) ที่พบว่า การให้การยอมรับครูในความเชี่ยวชาญ ความชำนาญการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง สามารถปรับเปลี่ยนพลังอำนาจไปเป็นผลการทำงานอย่างสร้างสรรค์สอดคล้องกับ Gonzales และ

Short (1996) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับการรับรู้ระดับพลังอำนาจ พบว่าความเชี่ยวชาญในการทำงานส่งผลต่อระดับพลังอำนาจตามการรับรู้ของครูมากกว่าปัจจัยอื่นและ Kanter (1977) ที่กล่าวว่า บุคลากรควรได้รับโอกาสในการส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ เพราะเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ถ้าบุคคลมีความก้าวหน้าย่อมทำให้มีกำลังใจ และเต็มใจที่จะทุ่มเทร่างกายและแรงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของครู หมายถึง ครูได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์เรื่องต่างๆ ได้ดี และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานทำให้งานบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

**2. การสร้างแรงจูงใจให้กับครู** มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงตัวแปรการสร้างแรงจูงใจให้กับครูของครูไว้ดังนี้

กมล รอดจ่ายและคณะ (2552) ได้ศึกษาพบว่า ครูผู้สอนเป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุดที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน โดยครูผู้สอนต้องมีแรงจูงใจที่ดี และจากการศึกษาของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) พบว่า การปฏิบัติที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจครูคือ ให้โอกาสครูแสดงความรู้ ทักษะประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ จากการศึกษาของ Short และ Rinehart (1992) ศึกษาพบว่า พลังอำนาจครูมาจากครูได้รับการยกย่องยอมรับในความรู้ความสามารถการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหารผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ สมชาย บุญศิริภัสส์ (2545) ศึกษาการเสริมพลังอำนาจครู พบว่า พลังอำนาจการทำงานของคุณครูจะต้องมีคุณลักษณะอันประกอบด้วยความมุ่งหวังของคุณ ครูมีความมุ่งหวัง มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน มีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ Byham (1988) ที่พบว่าครูต้องมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานและมีการสื่อสารแบบสองทาง เช่นเดียวกับ Blase และ Blase (1994) พบว่า ผู้นำต้องทำให้ครูมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงานในหน้าที่ทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ (Blase และ Blase (1994), Short และ Rinehart (1992) , Byham (1988), Maxcy (1991) , กมล รอดจ่ายและคณะ (2552) , เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) และสมชาย บุญศิริภัสส์ (2545) ที่พบว่า การให้การยอมรับครูในความเชี่ยวชาญ สามารถแปรเปลี่ยนพลังอำนาจไปเป็นผลการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์และ Rue and Byars (1995) ให้ทัศนะว่าการที่ครูได้รับการเชื่อถือไว้วางใจ



ในความสามารถเป็นแรงจูงใจให้ครูได้แสดงพลังอำนาจการทำงานสอดคล้องกับประวัติ  
 เอรารวรรณ์ (2548) ให้ทัศนะว่าครูรู้สึกว่าคุณเองมีพลังอำนาจ ได้รับรู้ถึงผลที่เกิดขึ้นจากข้อมูล  
 ย้อนกลับ และ Kanter (1977) ที่กล่าวว่า บุคลากรควรได้รับโอกาสในการส่งเสริมเพิ่มพูนทักษะ  
 ความรู้ ความสามารถ เพราะเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ถ้าบุคคลมีความก้าวหน้า  
 ย่อมทำให้มีกำลังใจ และเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงานอย่างเต็มที่และสามารถ  
 นำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปนอกจากนี้ รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) พบว่า  
 การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยแต่งตั้งในรูปของคณะกรรมการ มีการประชุม  
 เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วย  
 การกระจายอำนาจสู่ระบบต่างๆ ทำให้ครูมีความพึงพอใจและมีการปรับปรุงพัฒนางาน  
 ดังนั้นสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจให้กับครู หมายถึง การพัฒนาให้ครูมีเป้าหมาย  
 ที่ชัดเจนในการทำงาน มีความมุ่งมั่นมีความภาคภูมิใจในงาน และได้เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย  
 ความยุติธรรม

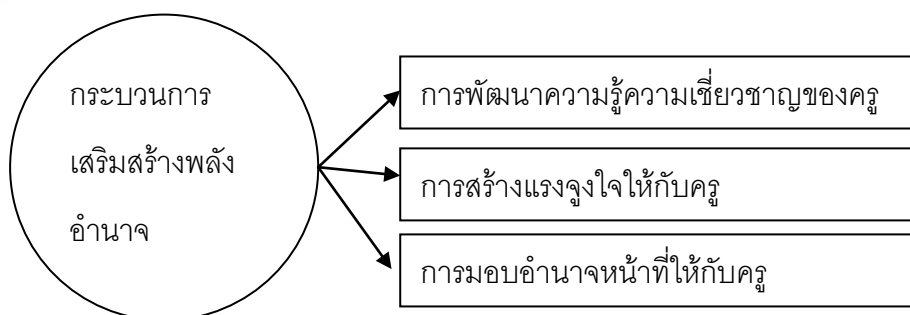
**3. การมอบอำนาจหน้าที่ให้กับครู** มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน  
 ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู และ  
 ได้กล่าวถึงตัวแปรการมอบอำนาจหน้าที่ให้กับครูไว้ดังนี้  
 เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541) พบว่า การปฏิบัติที่เป็นการเสริมสร้างพลัง  
 อำนาจครูมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน มอบความรับผิดชอบการปฏิบัติงานให้  
 บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ให้มีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน  
 หรือในเรื่องที่สนใจ เช่น การจัดงบประมาณ การบริหารบุคคล การกำหนดหลักสูตร กระบวนการ  
 จัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับ สมชาย บุญศิริเมธัส (2545) ศึกษาการเสริมพลังอำนาจครู  
 พบว่า พลังอำนาจการทำงานของครูจะเกิดขึ้นได้ ครูจะต้องมีอำนาจหน้าที่ของครู บทบาทหน้าที่  
 ความรับผิดชอบ อำนาจการตัดสินใจดำเนินการปฏิบัติในงานต่าง ๆ ของครู อำนาจหน้าที่ดังกล่าว  
 ได้รับการรับรองและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับ Klecker และ Loadman  
 (1998c) ได้ศึกษารวบรวมเอกสารองค์ประกอบของพลังอำนาจครูในหน้าที่เป็นคุณลักษณะครู พบว่า  
 ครูที่มีพลังอำนาจต้องมีอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และความพร้อม  
 รับการตรวจสอบ

Manthey (1989) นำเสนอว่า บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมี  
 ลักษณะโดดเด่น 3 ประการ คือ มีความรับผิดชอบ ซึ่งต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน และบุคคลนั้น  
 ยอมรับในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งทุกคนในองค์กรต้องรู้ว่าใคร ทำอะไร เมื่อไร มีอำนาจ

หน้าที่ และสิทธิในการกระทำภายในขอบเขตที่ตนรับผิดชอบ และตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่ครอบคลุมถึงการทบทวน การตัดสินใจและการกระทำในอดีตว่ามีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่และ Scott และ Jaffe (1991) พบว่า องค์กรไม่ต้องการเพียงผู้ปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามคำสั่ง แต่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรับผิดชอบต่องาน สอดคล้องกับLuthans (1998) ที่ศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรจะต้องมอบอำนาจหน้าที่ พร้อมสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้สามารถนำการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ไปสู่การปฏิบัติจริงได้ ส่งเสริมการใช้ความสามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากร ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ สร้างคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานในหน้าที่Maxcy (1991) ที่พบว่า การให้การยอมรับในความเชี่ยวชาญ สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง สามารถแปรเปลี่ยนพลังอำนาจไปเป็นผลการทำงานอย่างสร้างสรรค์และ Rue and Byars (1995) ให้ทัศนะว่าการมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้ครูได้แสดงพลังอำนาจการทำงานนอกจากนี้ รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553)พบว่า การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยแต่งตั้งในรูปของคณะกรรมการ มีการประชุมเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วยการกระจายอำนาจสู่ระบบต่างๆ ทำให้เกิดความคล่องตัว และครูมีความพึงพอใจ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การมอบอำนาจหน้าที่ให้กับครู หมายถึง ครูมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบการปฏิบัติงาน มีอำนาจการตัดสินใจดำเนินการในงานต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบผลการทำงานได้

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยแสดงเป็นแผนภาพองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบของปัจจัยด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ นวัตกรรม และตัวบ่งชี้ ของปัจจัยด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจได้ดังนี้

ตาราง 8 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ นวัตกรรม และตัวบ่งชี้ ของปัจจัยด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

| องค์ประกอบด้านกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ | นวัตกรรม   | ตัวบ่งชี้   |
|--|--|---|
| การพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของครู         | ครูได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ได้ดี และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทำให้งานบรรลุผลตามความมุ่งหมาย | ครูได้รับการพัฒนาให้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน</li> <li>- มีประสบการณ์ในการทำงาน</li> <li>- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</li> <li>- สามารถวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ได้ดี</li> <li>- สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานทำให้งานบรรลุผลตามความมุ่งหมาย</li> </ul> |
| การสร้างแรงจูงใจให้กับครู                  | การพัฒนาให้ครูมีเป้าหมายที่ชัดเจน ในการทำงาน มีความมุ่งมั่นมีความภาคภูมิใจในงาน และได้เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรม  | การพัฒนาให้ครู <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน</li> <li>- มีความมุ่งมั่น</li> <li>- มีความภาคภูมิใจในงาน</li> <li>- ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรม</li> </ul>  |
| การมอบอำนาจหน้าที่ให้กับครู                | ครูมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบการปฏิบัติงาน มีอำนาจการตัดสินใจดำเนินการในงานต่าง ๆ และยอมรับการตรวจสอบผลการทำงาน  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน</li> <li>- มีความรับผิดชอบการปฏิบัติงาน</li> <li>- มีอำนาจการตัดสินใจดำเนินการในงานต่าง ๆ</li> <li>- สามารถตรวจสอบผลการทำงานได้</li> </ul>  |

### ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ

วัฒนธรรมโรงเรียนมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

วัฒนธรรมโรงเรียน เป็นแนวปฏิบัติในการแก้ปัญหาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนซึ่งเคยใช้ปฏิบัติติดต่อกันมานานพอสมควร (สุรศักดิ์ หลาบมาลา. 2553, Owens.1987) และได้รับการถ่ายทอดสู่สมาชิก เพื่อเป็นแนวปฏิบัติอันเป็นที่ยอมรับ ซึ่งครอบคลุมถึงแนวความคิด ความรู้สึกและการรับรู้ปัญหาต่างๆ สอดคล้องกับ Sergiovanni (1988) ที่พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับเป็นลักษณะของสถาบัน ส่วนมาลี คอรคิน (2545) กล่าวไว้ว่าเป็นค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐาน ลักษณะสำคัญของเนื้อหาของวัฒนธรรมมีความลึกซึ้งมาก มีความหมาย มีความสำคัญ เป็นสิ่งที่โรงเรียนยึดถือเป็นความเชื่อเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือภาพลักษณ์ซึ่งเป็นปัจจัยในการทำงานของบุคคล ในโรงเรียน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะปรากฏเป็นส่วนสำคัญของชีวิตในโรงเรียน โดยแปลความหมายของค่านิยมไปสู่แผนปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรโรงเรียนเข้าใจได้ว่าจะทำอะไรและทำได้ดียว่างไร และ Patterson, Purkey และ Parker (1986) กล่าวว่า เป็นแง่มุมต่างๆ ของโรงเรียนที่สะท้อนถึงหรือแสดงโครงสร้างของความเชื่อระเบียบ แบบแผนกฎเกณฑ์ของพฤติกรรมที่บุคคลในโรงเรียนนั้นๆ ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เป็นแนวทางและพฤติกรรมประจำวันของคณะครูและนักเรียน (นภัตสรโอสถานนท์. 2549) เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่มทำให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน (Image) ของโรงเรียนแต่ละโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นกรอบความคิดของบุคคลที่จะหาคำตอบว่ามีวิธีดำเนินการเกี่ยวกับองค์การโรงเรียนอย่างไรและชีวิตในโรงเรียนเป็นอย่างไร

กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน เป็นแบบแผน พฤติกรรม ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ความคาดหวัง ของบุคลากรในโรงเรียนที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน มีความสัมพันธ์กัน อันส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกเพื่อการดำเนินชีวิตในโรงเรียน ซึ่งทำให้โรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน

การบริหารโรงเรียนนั้น ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนแต่ละโรงเรียนเป็นอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาให้เข้าใจ เพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานของครูแต่ละคน เป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้หรือไม่ โรงเรียนจะประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมากเมื่อสมาชิกในโรงเรียนทำงานร่วมกันและมีความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน (Peterson. 2002) ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ ดังนี้

วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียน (Barnett & McCormick. 2004, Leithwood et al..2006, Ogawa & Bossert. 1995) ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องการให้โรงเรียนมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่ดีเพราะว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ดีเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น (Gruenert. 2000) อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมโรงเรียนที่สามารถที่จะผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นได้โดยปราศจากการทำลายวัฒนธรรมโรงเรียน (Waters et al.. 2003) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ มักเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งเป็นงานที่ยากและไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยอาศัยการกระทำเพียงเล็กน้อย (Parish & Aquila. 1996 , Yukl.2006) โดยทั่วไปวัฒนธรรมมักจะเข้าถึงได้ยาก และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานที่เป็นลักษณะเฉพาะหรือเอกลักษณ์ขององค์การ(Deal, 1990 ; Kilman et al.. 1986)ผู้นำไม่สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ถ้าปราศจากการสนับสนุนของครู (Saphier & King. 1985) สมาชิกในองค์การจะต้องมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมเก่าไปสู่วัฒนธรรมใหม่ ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคง ยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะเกิดขึ้นเร็วมาก ถ้าสมาชิกในองค์การต้องการจะเปลี่ยนแปลง(Cavanaugh & Dellar. 1998 , Deal. 1990)

Gruenert (2000) พบว่า แต่ถ้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความเชื่อพื้นฐานขององค์การต้องใช้เวลาห้าถึงเจ็ดปี เช่นเดียวกับ ซนิตา รักษ์พลเมือง (2525) ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมสังคม ซึ่งเรียกว่า วัฒนธรรมย่อย(Sub Culture) มีวิถีแห่งการดำเนินงานในโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่เป็นวัตถุ (Material Culture) ได้แก่อาคารเรียน สิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน กระบวนการเรียนการสอนทั้งยังมีวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ (Non – Material Culture) เกี่ยวกับวิถีทางที่ครูพึงปฏิบัติต่อนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนผู้บริหารและระหว่างครูด้วยกัน วิธีการทำตามกฎระเบียบ ตลอดจนจรรยาบรรณที่ยึดถือ ทำให้ครู มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และผูกมัดสมาชิกให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในโรงเรียนนอกจากนี้โรงเรียนยังมีชนบประเพณีและพิธีกรรมในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ สภาโรงเรียนคณะกรรมการนักเรียน สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายประจำโรงเรียน การจัดชั้นเรียน การจัดเวลาเรียน การจัดหลักสูตร เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนยังมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ โดยปกติการเรียนรู้มักจะได้ดีถ้าสิ่งที่เรียนรู้เป็นสิ่งที่พอใจมักจะปรากฏอยู่ในวัฒนธรรมโรงเรียนในแบบต่างๆ ได้แก่ ทัศนคติเกี่ยวกับคำสั่ง อำนาจของครูค่านิยมในสิ่งที่ผิดสิ่งที่ถูก วัฒนธรรมเป็นกระบวนการ (Process)ที่มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา จึงสามารถถ่ายทอดสะสม (Accumulate) และแพร่กระจาย (Diffuse) ได้

Sergiovanni และ Starratt (1998) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของ วัฒนธรรมโรงเรียนว่าประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการคือ 1) สามารถสัมผัสและสังเกตได้ ได้แก่ คำพูดวิธีการประพฤติปฏิบัติและสิ่งที่ปรากฏแก่สายตา พฤติกรรมดังกล่าวจะปรากฏให้เห็น ได้แก่ ระเบียบแบบแผน พิธีการ และสัญลักษณ์อื่นๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน 2) ทศนะของบุคลากร เป็นส่วนของวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติงานร่วมกันและบรรทัดฐานที่บุคลากรยอมรับ 3) ค่านิยม เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นข้อตกลงที่ครูร่วมกันปฏิบัติปรากฏให้เห็นอยู่ในลักษณะที่เป็นนโยบายหรือปรัชญาของโรงเรียน 4) สมมติฐาน มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่นๆ เพราะเป็นลักษณะเฉพาะที่แอบแฝงหรือปรากฏให้เห็นก็ได้ นอกจากนี้ Patterson, Purkey และ Parker (1986) ได้สรุปลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเอง แต่เป็นสิ่งที่ได้รับการสร้างสรรค์ขึ้นมา นั่นคือเป็นสิ่งที่คนภายในโรงเรียนสามารถกำหนดได้ซึ่งแต่ละโรงเรียนต่างก็มีเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียน ลักษณะบางอย่างของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนจะไม่เหมือนกันเช่น ความรู้สึกต่อภาวะผู้นำ เป้าหมายร่วมกันของโรงเรียนที่ชัดเจน ปัจจัยของวัฒนธรรมโรงเรียนจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพื่อสร้างสรรคภาพรวมของโรงเรียน มากกว่าที่จะเป็นผลรวมของส่วนย่อยของโรงเรียน เมื่อวัฒนธรรมสามารถให้จุดเน้นและเป้าหมายที่ชัดเจนแก่โรงเรียนได้แล้วจะเป็นเสมือนสิ่งที่ยึดเหนี่ยวบุคคลและสิ่งต่าง ๆ ภายในโรงเรียนในการดำเนินการไปตามพันธกิจของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน ทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และผูกมัดสมาชิกให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แบ่งเป็นหลายลักษณะได้แก่วัฒนธรรมที่สามารถสัมผัสและสังเกตเห็นได้ ได้แก่ คำพูด ระเบียบปฏิบัติ พิธีการและสัญลักษณ์อื่นๆ และวัฒนธรรมที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐาน

วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นผลจากการที่มนุษย์พยายามที่จะควบคุมธรรมชาติและพฤติกรรมมนุษย์นั่นเอง ทำให้เกิดการจัดระเบียบทางสังคมขึ้นมาในลักษณะต่างๆ วัฒนธรรมโรงเรียนมีหลายรูปแบบ แต่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้ ดังนี้

จิไลวรรณ มีแหยม (2551) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนศรีกระนวนวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้โอกาสบุคลากร ร่วมมือในการจัดกิจกรรมในโรงเรียน ผู้บริหารยอมรับ ยกย่อง เชื่อมมั่นในความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกคน ให้การส่งเสริมและสนับสนุนครูให้มีความก้าวหน้ามีความมั่นคง



ในอาชีพอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสำนึกกับครูให้มีความรู้สึกที่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของทุกคน เพื่อให้ทุกคนเกิดความรักความสมัครสมานสามัคคี จึงส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จในทุกด้าน และผู้บริหารสร้างบรรยากาศความไว้วางใจให้แก่บุคลากรและพัฒนางานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชน บุคลากรทุกคนยอมรับในกฎระเบียบกฎกติกา ที่ตั้งไว้ มีความเสียสละ ช่วยเหลือเกื้อกูลมีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรัก ความเมตตาต่อกันทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สอดคล้องกับ ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข (2551) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดหนองบัวลำภู รวมทั้งสิ้น 7 โรงเรียน พบว่า ผู้บริหารมุ่งพัฒนาตนเองปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยนบทบาทจากการสั่งการสู่ผู้นำการปฏิรูปสร้างวิสัยทัศน์ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมมือกันในการทำงาน วัฒนธรรมของครูโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายทั้ง 7 โรงเรียนไปในทิศทางเดียวกันคือ มีความเป็นมิตรสูง ความเป็นอยู่ของสมาชิกในโรงเรียนมีลักษณะเป็นครอบครัวอยู่กันเหมือนญาติมิตร มีความรู้จักกันเป็นอย่างดี มีความพึงพอใจ มีความสุขกับการทำงาน ถึงแม้จะรู้สึกเหน็ดเหนื่อยกับการทำงานแต่เป็นลักษณะร่วมแรงร่วมใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือ เอื้ออาทรและผูกพันและมีความสุขเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

นอกจากนี้ Schooley (2005), Gruenert และValentine (1998),Lucus (2001), Brinton(2007) และ Denbow (2004)นักวิชาการกลุ่มนี้ได้ทำการศึกษาลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือพบว่า ปัจจัยของวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือประกอบด้วย

1. การนำแบบร่วมมือกับคนอื่น (Collaborative Leadership) คือ การที่ผู้นำโรงเรียนมีความคิดสร้างสรรค์และมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน โดยทำให้ครูรู้สึกที่ความคิดของครูเป็นสิ่งที่มีความค่า ยอมรับกระบวนการคิดการตัดสินใจของครู นอกจากนี้ผู้นำแบบร่วมมือกับคนอื่นจะเสริมสร้างพลังอำนาจครูให้ครูกล้าคิด กล้าตัดสินใจด้วยตัวของครูเอง และสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูสร้างผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ และพร้อมที่จะเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2. ความร่วมมือของครู (Teacher Collaboration) คือ การที่ครูในโรงเรียนทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ตั้งแต่การวางแผนร่วมกัน ทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ช่วยกันพัฒนาด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผล

3. การพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development) คือ การที่ครูมีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ หลักการ วิธีการ และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในวิชาชีพครู และนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ค้นหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่ในวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นสมาชิกขององค์กรเกี่ยวกับวิชาชีพครู เพื่อให้ได้รับความรู้ที่ใหม่และทันสมัยเกี่ยวกับวิชาชีพครูอยู่เสมอ

4. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน (Unity of Purpose) คือ การทำงานร่วมกันของครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ครูทุกคนทราบเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน และรู้วิธีที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่งการจะบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้นั้น ครูทุกคนจะต้องมีค่านิยมร่วม (Shared Values)

5. สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Collegial Support) คือ การที่ครูช่วยคนอื่นทำงาน และทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆ งานที่ทำ ช่วยเหลือคนอื่นทำงานด้วยความเต็มใจ และเสียสละ เป็นหลักฐานที่แสดงว่าครูในโรงเรียนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้อื่น

6. คู่ร่วมเรียนรู้ (Learning Partnership) คือ การที่ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนทำงานร่วมกันมีจุดประสงค์เพื่อให้นักเรียนทุกคนประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นความคาดหวังที่ทุกคนต้องการ และนักเรียนทุกคนประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยมีครูและผู้ปกครอง ร่วมกัน สนับสนุน ติดตาม ดูแลพฤติกรรมของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ส่วน ประวิต เอราวรณ (2539) ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูพบว่า บรรยากาศที่ทำให้ครูมีพลังอำนาจในการทำงาน ครูจะต้องได้รับการยกย่องยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ในผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน โอกาสในการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การให้เกียรติและให้ความไว้วางใจในบทบาทหน้าที่ และการยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครู สอดคล้องกับ Likert (1961) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือว่า ผู้บริหารให้การสนับสนุนไว้วางใจและจริงใจต่อบุคลากร ส่งเสริมให้มีการนำความคิดในเชิงสร้างสรรค์ มีการจูงใจในการทำงาน ให้รางวัล และมีความเป็นมิตร มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) ที่พบว่า ผู้บริหารแบ่งและมอบหมายงานตามภาระหน้าที่เป็นคณะทำงาน และเป็นรายบุคคลตามความรู้ความสามารถ และมีการจัดระบบการทำงานกลุ่ม โดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ไปอบรม แล้วนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ร่วมกัน เกิดการขยายผลการเรียนรู้เกิดขึ้นทำให้ครูมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Kanter (1977) พบว่า พลังอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับบุคคลต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ได้แก่ผู้บังคับบัญชาที่คอยให้การสนับสนุน อยู่เบื้องหลัง ให้การปรึกษาเมื่อมีปัญหา
2. ผู้ร่วมงานทุกคน ได้แก่การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความคุ้นเคยกับ ผู้ร่วมงานที่คอยให้การช่วยเหลือ ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
3. ผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาที่คอยช่วยเหลือแบ่งเบาภาระ ในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ Hokanson (1992) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญได้แก่ บรรยากาศการดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความซื่อสัตย์ เปิดเผย จริงใจ และควรมีทักษะทางสังคมที่เอื้อต่อการทำงาน ได้แก่ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น นอกจากนี้ยังต้องเน้นความร่วมมือ โดยตัวผู้รับการเสริมสร้างอำนาจก็ควรจะได้รับรู้ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความพร้อม และเข้าไปมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับ สมจิต สงสาร (2552) ได้ศึกษาบรรยากาศที่เสริมสร้างการทำงานของครูพบว่ามี 3 ปัจจัย คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ามา มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารโรงเรียน เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการทำงาน มีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน มีส่วนร่วมในการแก้ ปรับปรุงงาน
2. การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นบรรยากาศแบบประสานสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับครูในโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การพูดคุยเปิดเผยด้วยความจริงใจ การพบปะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การบริหารที่ไม่เน้นสายการบังคับบัญชา
3. การให้ความอบอุ่น และการสนับสนุน การรับรู้ถึงมิตรภาพภายในองค์การที่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหารสถานศึกษา รวมไปถึงการช่วยเหลือ การให้การยอมรับในความรู้ความสามารถ สนับสนุน ชี้แนะให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ Stewart (1994) ได้พบว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้การดูแลเอาใจใส่ เมื่อเกิดความผิดพลาดเกิดขึ้นก็จะได้รับความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจ พร้อมทั้งจะช่วยกันแก้ไขความผิดพลาดนั้น ซึ่งนำไปสู่การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดี การทำงานเป็นทีม

ถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรมากกว่านั้น สุदारัตน์ วัฒนพฤกษา (2552) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมร่วม (Core Culture) หรือค่านิยมร่วม (Core Value) ที่เหมาะสม ซึ่งต้องมีรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อสร้างวัฒนธรรมร่วมในระดับที่สามารถปลูกฝังไปที่ข้างในตัวตนของครู จนกลายเป็นความเชื่อ ค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติ และฐานคติขององค์กร วัฒนธรรมร่วมที่เหมาะสมจะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจ

Maxcy (1991) พบว่าแนวคิดหลักประชาธิปไตย เป็นการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ วิสัยทัศน์ ข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ในการทำงาน และ Blase and Blase (1994) ให้ทัศนะว่า การที่บุคลากรมีสิทธิเสรีภาพตามบทบาทหน้าที่ เคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่น เคารพกติกาของสังคม รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีความรัก ความสามัคคีเสมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน นอกจากนี้ สุมาลี ชุนจันดี (2541) ศึกษาพบว่า แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นแนวคิดที่นำมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรร่วมมือกันในการทำงาน บริหารองค์กรและมีการทำงานเป็นทีม เพื่อทำให้องค์กรมีผลผลิตที่ดีสอดคล้องกับ Rice และ Schneider (1994) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของครูหลังจากที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า การที่ครูได้ร่วมมือกันทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

Russell และ Rinehart (1997) ได้ศึกษาการรับรู้พลังอำนาจครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีรูปแบบการตัดสินใจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเน้นการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับกรรมการของโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาความเชี่ยวชาญให้ครูโดยการฝึกอบรมในด้านทักษะการตัดสินใจ ทักษะการสอน และทักษะอื่นๆ ที่จำเป็น พบว่าครูในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยกรรมการโรงเรียนมีความเกี่ยวพันและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูง ทำให้ครูมีพลังอำนาจเพิ่มขึ้นใน 6 มิติ คือ การตัดสินใจ สถานภาพในการทำงาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การรับรู้ความสามารถของตนเอง อิสระในการทำงานและผลกระทบจากงาน เช่นเดียวกับ Scott and Jaffe (1991) พบว่า ตัวบ่งชี้หนึ่ง ที่พิจารณาว่าองค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด คือ การส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน การตัดสินใจในที่ทำงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ

ดังนั้นสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ หมายถึง สิ่งที่สมาชิก  
ในโรงเรียนยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะพิจารณาเฉพาะวัฒนธรรม  
ด้านความร่วมมือซึ่งพิจารณาได้จาก การทำงานเป็นทีมของครูและการพัฒนาวิชาชีพของครู  
จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ  
ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ห้วงชี้ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือได้ดังตารางต่อไปนี้

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ตาราง 9 ตัวบ่งชี้ด้านวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ

| ตัวบ่งชี้<br>ด้านวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ             | วิไลวรรณ มีหม่อม (2551) | ประวิต เอรารวรรณ (2539) | สมจิต สงสาร (2552) | รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) | Hokanson (1991) | สุมาลี ขุนจันดี (2541) | Stewart (1994) | Maxcy (1991) | Schooley (2005) | Gruenert & Valentine (1998) | Lucus(2001) | Denbow (2004) | Brinton (2007) |
|---|-------------------------|-------------------------|--------------------|------------------------------|-----------------|------------------------|----------------|--------------|-----------------|-----------------------------|-------------|---------------|----------------|
| 1. มีการจัดระบบการทำงานกลุ่ม                            |                         |                         |                    |                              | ✓               | ✓                      | ✓              | ✓            |                 |                             |             |               |                |
| 2. ทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ            | ✓                       |                         | ✓                  |                              | ✓               | ✓                      | ✓              | ✓            | ✓               | ✓                           | ✓           | ✓             | ✓              |
| 3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน                      | ✓                       |                         | ✓                  | ✓                            | ✓               | ✓                      | ✓              | ✓            | ✓               | ✓                           | ✓           | ✓             | ✓              |
| 4. ช่วยกันพัฒนาด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน          |                         |                         |                    |                              |                 | ✓                      |                |              | ✓               |                             |             |               | ✓              |
| 5. ทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆ งานที่ทำ  | ✓                       |                         | ✓                  |                              |                 | ✓                      | ✓              |              | ✓               | ✓                           | ✓           | ✓             | ✓              |
| 6. ครูและผู้ปกครองร่วมกัน ดูแลติดตามพฤติกรรมของนักเรียน |                         |                         |                    |                              |                 |                        |                |              | ✓               | ✓                           | ✓           | ✓             | ✓              |



ตาราง 9 (ต่อ)

| <p>ตัวบ่งชี้<br/>ด้านวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ</p>                       | <p>วิไลวรรณ มีหมยม (2551)</p> | <p>ประวิต เอราวรรณ (2539)</p> | <p>สมจิต สงสาร (2552)</p> | <p>รัตนใจเรียง เพชรแก้ว (2553)</p> | <p>Hokanson (1991)</p> | <p>สุมาลี ขุนจันดี (2541)</p> | <p>Stewart (1994)</p> | <p>Maxcy (1991)</p> | <p>Schooley (2005)</p> | <p>Gruenert &amp; Valentine (1998)</p> | <p>Lucus(2001)</p> | <p>Denbow (2004)</p> | <p>Brinton (2007)</p> |
|---|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------------------|------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|--|--------------------|----------------------|-----------------------|
| <p>7. ครูเรียนรู้ หลักการ วิธีการ และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในวิชาชีพครู</p>   | <p>✓</p>                      | <p>✓</p>                      |                           |                                    |                        |                               |                       |                     | <p>✓</p>               | <p>✓</p>                               | <p>✓</p>           | <p>✓</p>             | <p>✓</p>              |
| <p>8. ครูค้นหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่ในวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> | <p>✓</p>                      | <p>✓</p>                      |                           | <p>✓</p>                           |                        |                               |                       |                     | <p>✓</p>               | <p>✓</p>                               | <p>✓</p>           | <p>✓</p>             | <p>✓</p>              |
| <p>9. ครูทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน</p>                 |                               |                               |                           |                                    | <p>✓</p>               |                               |                       |                     | <p>✓</p>               | <p>✓</p>                               | <p>√</p>           | <p>√</p>             | <p>√</p>              |
| <p>10. ครูทุกคนทราบเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน</p>                     |                               |                               |                           |                                    | <p>✓</p>               |                               |                       |                     | <p>✓</p>               | <p>✓</p>                               | <p>✓</p>           | <p>✓</p>             | <p>✓</p>              |
| <p>11. ครูรู้วิธีที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย</p>       |                               |                               |                           |                                    |                        |                               |                       |                     | <p>✓</p>               | <p>✓</p>                               | <p>✓</p>           | <p>✓</p>             | <p>✓</p>              |

จากตัวบ่งชี้ทั้งหมด 11 ตัวบ่งชี้ของ Gruenert และ Valentine (1998) และ ประวิต เอรวารรณ (2539) และท่านอื่นที่มีแนวคิดสอดคล้องกัน ได้แก่ วิไลวรรณ มีแหยม (2551) สมจิต สงสาร (2552), รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553), Hokanson (1991), สุมาลี ขุนจันดี (2541), Stewart (1994), Maxcy (1991), Schooley (2005), Lucus (2001), Denbow (2004) และ Brinton (2007) ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้มาจัดกลุ่มได้ 2 กลุ่ม โดยแบ่งประเภทตามความหมายของ ตัวแปรที่มีสภาพตัวแปรเหมือนกันและมีความสอดคล้องกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการจัดระบบการทำงานกลุ่ม ครูทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ครูและผู้ปกครองร่วมกัน ดูแลติดตามพฤติกรรมของนักเรียน การทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆ งานที่ทำ จะเห็นได้ว่าเป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้การทำงานเป็นทีมของครูเป็นองค์ประกอบที่ 1 ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมแบบร่วมมือ

กลุ่มที่ 2 ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับครูเรียนรู้ หลักการ วิธีการ และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในวิชาชีพครู ครูค้นหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่ในวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่องครูทุกคนทราบเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน และครูทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน จะเห็นได้ว่าเป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพของครูของครู ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดให้การพัฒนาวิชาชีพของครูเป็นองค์ประกอบที่ 2 ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมแบบร่วมมือ

โดยสรุปปัจจัยด้านวัฒนธรรมแบบร่วมมือผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ โดยแบ่งประเภทตามความหมายของตัวแปรที่มีสภาพตัวแปรเหมือนกันและมีความสอดคล้องกัน ให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การทำงานเป็นทีมของครู และการพัฒนาวิชาชีพของครู มีรายละเอียด ดังนี้

**1. การทำงานเป็นทีมของครู** มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึง ตัวแปรการทำงานเป็นทีมของครูไว้ ดังนี้

Gruenert และ Valentine (1998), Schooley (2005), Lucus (2001) , Brinton (2007) และ Denbow (2004) นักวิชาการกลุ่มนี้ได้ทำการศึกษา พบว่า ความร่วมมือของครู (Teacher Collaboration) คือ การที่ครูในโรงเรียนทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ตั้งแต่การวางแผนร่วมกัน ทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ช่วยกันพัฒนาด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลและ นอกจากนี้ Hokanson (1991) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้อง

เน้นความร่วมมือของทุกคน โดยตัวผู้รับการเสริมสร้างอำนาจก็ควรจะได้รับรู้ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความพร้อม สอดคล้องกับสมจิต สงสาร (2552) ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้ครู ทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตั้งแต่การวางแผน จนถึงการประเมินผลงาน และการแก้ไขปรับปรุงงานทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน นอกจากนี้ วิไลวรรณ มีแหยม (2551) ศึกษาพบว่า ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสำนึกกับครูให้มีความรู้สึกที่ โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของทุกคน เพื่อให้ทุกคนเกิดความรักความสมัครสมานสามัคคี จึงส่งผลให้ การดำเนินงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จในทุกด้าน

นอกจากนี้ Stewart (1994) ได้พบว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เข้าใจ พร้อมที่จะช่วยกันแก้ไขความผิดพลาดนั้น ซึ่งนำไปสู่การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมที่ดี การทำงานเป็นทีมถือเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้าง พลังอำนาจในองค์การ สอดคล้องกับMaxcy (1991) ที่พบว่าแนวคิดหลักประชาธิปไตย เป็นการเสริมสร้างการร่วมมือ ในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ วิสัยทัศน์ ข้อมูลข่าวสารเพื่อประโยชน์ในการ ทำงาน และ Blase and Blase (1994) ให้ทัศนะว่า การที่บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน มีความรักความสามัคคีเสมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกัน มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้าง พลังอำนาจการทำงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมของครู หมายถึง ครูมีการจัดระบบ การทำงานกลุ่ม ทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆ งานที่ทำ และครูและผู้บริหารร่วมกัน ดูแล ติดตามพฤติกรรมของนักเรียน

**2. การพัฒนาวิชาชีพของครู** มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู และได้กล่าวถึงตัว แปรการพัฒนาวิชาชีพของครู ไว้ดังนี้

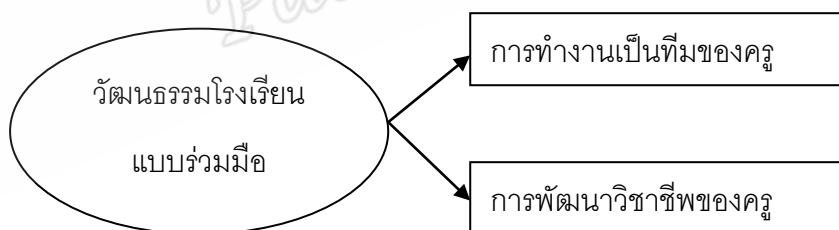
การพัฒนาวิชาชีพของครูคือ การที่ครูมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้ หลักการ วิธีการ และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในวิชาชีพครูแล้วนำมาปรับใช้ในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนอย่างเหมาะสม เป็นสมาชิกขององค์การเกี่ยวกับวิชาชีพครู เพื่อให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เทคนิคและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเกี่ยวกับวิชาชีพครู (Gruenert และ Valentine (1998) , Schooley (2005), Gruenert และ Valentine (1998), Lucus (2001), Brinton (2007) และ Denbow (2004)) สอดคล้องกับวิไลวรรณ มีแหยม (2551) พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนครูให้มีความก้าวหน้ามีความมั่นคงในอาชีพอย่างต่อเนื่อง

และประวัติ เอวารธรรม์ (2539) พบว่าครูมีพลังอำนาจในการทำงาน ครูจะต้องมีโอกาสนในการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

นอกจากนี้ รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553) ที่พบว่า ผู้บริหารแบ่งและมอบหมายงานตามภาระหน้าที่เป็นคณะทำงาน และเป็นรายบุคคลตามความรู้ความสามารถ โดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ไปอบรม แล้วนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกิดการขยายผลการเรียนรู้เกิดขึ้น ทำให้ครูมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ Russell และ Rinehart (1997) ได้ศึกษาการรับรู้พลังอำนาจครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าครูในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยกรรมการโรงเรียน ทำให้ครูมีพลังอำนาจเพิ่มขึ้นใน 6 มิติ คือ การตัดสินใจ สถานภาพในการทำงาน ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การรับรู้ความสามารถของตนเอง อิศระในการทำงาน และผลกระทบจากงาน เช่นเดียวกับ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การพัฒนาวิชาชีพของครู หมายถึง ครูเรียนรู้ หลักการ วิธีการ และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในวิชาชีพครู ค้นหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่ในวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่องครูทุกคนทราบอย่างเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน และทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ ผู้วิจัยแสดงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 8 องค์ประกอบของปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือได้ ดังนี้

ตาราง 10 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ นิยามศัพท์ และตัวบ่งชี้ ของปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ

| องค์ประกอบ<br>ด้านวัฒนธรรม<br>โรงเรียนแบบ<br>ร่วมมือ | นิยามศัพท์   | ตัวบ่งชี้   |
|--|--|---|
| การทำงาน<br>เป็นทีมของครู                            | ครูมีการจัดระบบการทำงาน<br>กลุ่ม ทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและ<br>กันด้วยความเต็มใจ แลกเปลี่ยน<br>เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ช่วยกัน<br>พัฒนาด้านการจัดกิจกรรมการ<br>เรียนการสอนและทำงานร่วมกับ<br>คนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพใน<br>ทุก ๆ งานที่                      | - มีการจัดระบบการทำงานกลุ่ม<br>- ครูทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน<br>ด้วยความเต็มใจ<br>- ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน<br>- ครูและผู้ปกครองร่วมกัน ดูแล<br>ติดตามพฤติกรรมของนักเรียน<br>- ครูทำงานร่วมกับคนอื่นอย่าง<br>มีประสิทธิภาพในทุก ๆ งานที่ทำ  |
| การพัฒนาวิชาชีพ<br>ของครู                            | ครูเรียนรู้ หลักการ วิธีการ และ<br>องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในวิชาชีพครู<br>ค้นหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่<br>ในวิชาชีพของตนเองอย่าง<br>ต่อเนื่องครูทุกคนทราบอย่าง<br>เป้าหมายของโรงเรียนอย่าง<br>ชัดเจน และทำงานร่วมกัน<br>เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ<br>โรงเรียน | - ครูเรียนรู้ หลักการ วิธีการ และ<br>องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในวิชาชีพครู<br>- ครูค้นหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่<br>ในวิชาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง<br>- ครูทุกคนทราบเป้าหมาย<br>ของโรงเรียนอย่างชัดเจน<br>- ครูทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุ<br>เป้าหมายของโรงเรียน |

#### 4. กรอบแนวคิด

พลังอำนาจครูมีอยู่ในตัวครูเมื่อครูได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ด้วยปัจจัยและกระบวนการต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดคุณภาพต่อผู้เรียนและองค์การ Gibson (1993) และ Short และ Rinehart (1992) ได้ศึกษาพบว่า ครูที่มีพลังอำนาจมีลักษณะ 4 ประการคือ ความเชื่อมั่นในตนเองของครู สถานภาพทางสังคมที่ดีของครู มีความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู และมีความพึงพอใจในการทำงานของครู

พลังอำนาจครูเกิดจากปัจจัยหลายประการ และในปัจจัยหลายประการนั้น มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลให้ครูมีพลังอำนาจจากการสังเคราะห์แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับพลังอำนาจครูผู้วิจัยได้กำหนดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้น ชนิดมีความคลาดเคลื่อนในการวัด เนื่องจากตัวแปรมีลักษณะเป็นตัวแปรแฝง (Latent Variables) และตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) (นงลักษณ์ วิรัชชัย.2542) โดยให้พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมภายนอกของครูเป็นตัวแปรภายนอก (Exogeneous Variables) เนื่องจากเป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยไม่ต้องการศึกษาสาเหตุจากภายนอกแต่ต้องการศึกษาว่าส่งผลต่อตัวแปรภายในหรือไม่ และผู้วิจัยกำหนดให้วัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ และพลังอำนาจครูเป็นตัวแปรภายใน ผู้วิจัยนำตัวแปรแต่ละตัวมากำหนดความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลซึ่งกันและกันตามแนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษามา ดังนี้

1.พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อพลังอำนาจครู นววรรณ คณานุรักษ์ (2554), Oliver (2008) และ Wolf (2003) ได้ศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล สนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาตนเองและทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี จะทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีการพัฒนาตนเอง ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย และมีความพึงพอใจในการทำงานของครู

2.พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพลังอำนาจครูโดยผ่านตัวแปรกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2553), สุดารัตน์ วัฒนพฤษา (2552), Blase and Blase (1994) และ Bennis and Nanus (1985) ได้ศึกษา พบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนให้ครูทำงาน มีการพัฒนาให้ครูมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครู จะทำให้ครูทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน



3. พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพลังอำนาจครู โดยผ่านตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ Schooley (2005), Mees (2008), Raymer (2006), Lucus (2001) และ Heapes (2007) ได้ศึกษาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการสนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้ครูพัฒนาตนเองตลอดเวลาครูจึงมีความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูและมีพึงพอใจในการทำงาน

4. สภาพแวดล้อมภายนอกของครูมีอิทธิพลทางตรงต่อพลังอำนาจครู เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (ม.ป.ป.), บุญรอด ศรีสมบัติ (2555), กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2555) และ Senior (2002) ได้ศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความมั่นคงในพื้นที่ที่ครูอยู่อาศัยส่งผลต่อทั้งชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงานของคุณครู

5. สภาพแวดล้อมภายนอกของครูมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพลังอำนาจครู โดยผ่านตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือสมชาย บุญศิริภัสสร (2545), เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (ม.ป.ป.) และ Senior (2002) ได้ศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัวครูส่งผลให้ครูมีวัฒนธรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น เหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในสามจังหวัดชายแดนใต้ทำให้ครูร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีการดูแล ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง

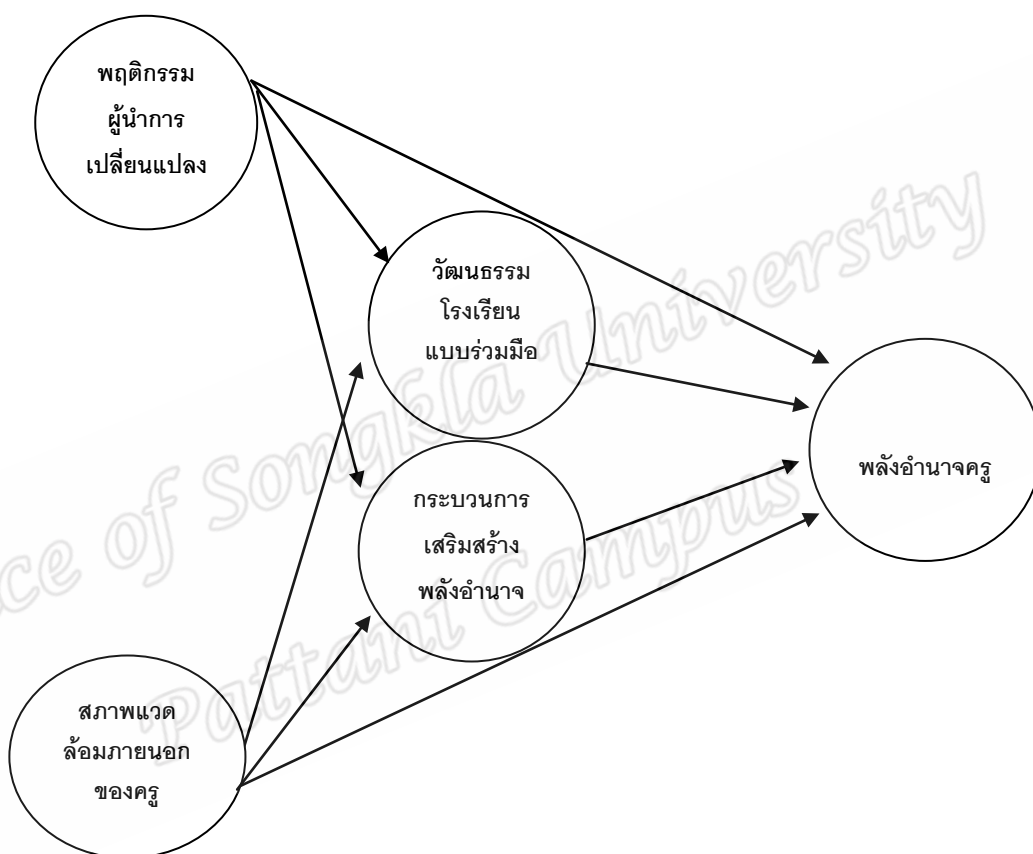
6. สภาพแวดล้อมภายนอกของครูมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพลังอำนาจครู โดยผ่านตัวแปรกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี (2555), ผู้จัดการออนไลน์ (2555), สำนักข่าวแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์ (2556) ได้ศึกษา พบว่า จากเหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร การสร้างแรงจูงใจให้กับครู ทำให้ครูมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอนและวิธีการทำงาน

7. วัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือมีอิทธิพลทางตรงต่อพลังอำนาจครู Short & Rinehart (1994), Schmelzer (2005) และ Wolf (2003) ได้ศึกษา พบว่า การที่ครูมีวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมมือกันทำงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู และมีความพึงพอใจในการทำงานของคุณครู

8. กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจมีอิทธิพลทางตรงต่อพลังอำนาจครู กมล รอดจ่ายและคณะ (2552), เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2541), Blase and Blase (1994), Manthey (1989) และ Kanter (1977) ได้ศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ครูให้ชัดเจน มีการพัฒนาครูด้วยวิธีการที่หลากหลาย สร้างการสร้างแรงจูงใจให้กับครูด้วยวิธีการ

ต่างๆ จะทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์ในพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น และครูมีความภาคภูมิใจในตนเอง

จากกรอบแนวคิดข้างต้น สรุปเป็นกรอบสมมติฐานการวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครูในสามจังหวัดชายแดนใต้ได้ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 9 กรอบสมมติฐานการวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครูในสามจังหวัดชายแดนใต้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในสมมติฐานการวิจัย (Schumacker และ Lomax, 2004) มีดังนี้

○ หมายถึง ตัวแปรแฝง (Latent Variables) ไม่สามารถวัดได้โดยตรง

ต้องวัดจากตัวแปรสังเกตได้ทั้งตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน

→ หมายถึง เส้นทางการอิทธิพล ที่ตัวแปรหนึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่ออีกตัวแปรหนึ่ง