

การศึกษาแนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

A Study of Development Guidelines for Teacher Empowerment for School Administrators under Kalasin Primary Educational Service Area Office 2

วิศรุต คำภีร์มย์^{1*}, ออมร มะลาศรี² และปาริชา มาลี เคน³

Wichsarut Khamphirom^{1*}, Amorn Malasri² and Parisha Marie Cain³

^{1*}นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

^{2,3}อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

^{1*}Master Student of Educational Kalasin University

^{2,3}Lecturer from the Faculty of Education and Educational Innovation Kalasin University

*Corresponding Author Email: wichsarut.ka@ksu.ac.th

Received: 11 April 2026 Revised: 24 April 2026 Accepted: 5 May 2026

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน 2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน และ 3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 306 คน จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ที่มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ และกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ที่ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น และข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสัมภาษณ์และเอกสารที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.30$, S.D.=0.24) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และด้านการสื่อสารภายในองค์กร ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.88$, S.D.=0.14) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการสื่อสารภายในองค์กร และด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ตามลำดับ 2) ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร (0.16) ด้านการสร้างแรงจูงใจ (0.15)



และด้านการสื่อสารภายในองค์กร (0.15) และ 3) แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 มีทั้งหมด 17 แนวทาง

คำสำคัญ: การเสริมสร้างพลังอำนาจ, ผู้บริหารโรงเรียน, แนวทางการพัฒนา

Abstract

This research consists purposes were 1. to study the current and desirable states of teacher empowerment for school administrators 2. to investigate the priority needs for teacher empowerment for school administrators and 3. to explore guidelines for developing teacher empowerment for school administrators under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 2. This study employed a mixed-methods research design, integrating both qualitative and quantitative approaches. The research instruments consisted of a questionnaire and a semi-structured interview guide. The sample group comprised 306 teachers and school administrators under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 2. The sample size was determined using the Krejcie and Morgan (1970) formula at a 0.05 level of significance, and participants were selected through stratified random sampling. The target group consisted of five educational administrators and school administrators who were purposively selected. Data collected through the questionnaire were analyzed using descriptive statistics, including percentage, mean, standard deviation and the Priority Needs Index (PNI). Data obtained from the interviews and related documents were analyzed using content analysis. The research findings revealed that 1) The overall current state of teacher empowerment for school administrators was at a high level ($\bar{x}=4.30$, S.D.=0.24). Considering individual aspects, participatory management had the highest level, followed by the promotion of teamwork and internal communication, respectively. The overall desirable state of teacher empowerment was at the highest level ($\bar{x}=4.88$, S.D.=0.14). The aspect with the highest level was personnel development, followed by internal communication and delegation of authority, respectively. 2) Regarding the priority needs for teacher empowerment, the top three aspects were personnel development (0.16), followed by motivation (0.15) and internal communication (0.15) and 3) There were 17 proposed guidelines for developing teacher empowerment for school administrators under the Kalasin Primary Educational Service Area Office 2.

Keywords: Teacher Empowerment, School Administrators, Development Guidelines

บทนำ

ในยุคการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างก้าวกระโดด ส่งผลให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนผ่านสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0 ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ (United Nations, 2015) สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) โดยมุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อนำประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561) แม้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 จะวางกรอบการเรียนรู้ตลอดชีวิตไว้อย่างชัดเจน แต่คุณภาพการศึกษาไทยยังคงเผชิญความท้าทายสำคัญ โดยเฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการประเมินระดับนานาชาติทั้ง PISA และ TIMSS ที่ยังมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ปัญหาที่สะท้อนถึงความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะของกำลังคนและความต้องการของตลาดแรงงาน (Mismatch) ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง

การจะก้าวข้ามข้อจำกัดดังกล่าว ครูในศตวรรษที่ 21 ต้องปรับบทบาทจากผู้สอน (Teacher) สู่ "ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้" (Learning Facilitator) เพื่อส่งเสริมทักษะ 3Rs และ 8Cs ให้แก่ผู้เรียน (วิจารณ์ พานิช, 2555) แนวคิดหลักที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้คือ "การเสริมสร้างพลังอำนาจครู" (Teacher Empowerment) ซึ่งเน้นการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ ความเป็นอิสระทางวิชาชีพ และการมีส่วนร่วมเพื่อปลดปล่อยศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน (Short & Rinehart, 1992) ความสำคัญของประเด็นดังกล่าวได้รับการยืนยันจากผลการศึกษาของ Keiser (2007) ที่ระบุว่าพัฒนาขีดความสามารถของครูส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับ ปัญหา ศรีลารักษ์ (2567) ที่ค้นพบว่าพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อพลังอำนาจครู ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปยังผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (เนติยา แจ่มทิม, 2567)

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบประเด็นความลักลั่นของผลการวิจัยในบริบทขนาดของสถานศึกษา โดยรุ่งทิพย์ บุญกิจ (2558) พบว่า ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจสูงกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ในขณะที่ กุหลาบ บึงไสย (2561) และ Wang (2014) กลับพบผลวิจัยที่ขัดแย้งกันว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กมีอิสระในการตัดสินใจและมีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่สูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ ข้อค้นพบที่แตกต่างกันนี้ชี้ให้เห็นว่า บริบทเชิงพื้นที่และรูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างพลังอำนาจครู

แม้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จะมุ่งพัฒนาครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้ขับเคลื่อนนโยบายผ่าน KSN-2H Model ภายใต้ค่านิยม คนสำราญ งานสำเร็จ ที่ให้ความสำคัญกับความสุข (Happiness) และความสำเร็จที่ยั่งยืน (Hold Success) (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2, 2567) แต่ในภาคปฏิบัติยังขาดแนวทางที่ชัดเจนและเป็นระบบในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลไกหลักในการสนับสนุนทรัพยากรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม (Johnston, 2016)

ดังนั้น ด้วยเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา "แนวทางพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2" เพื่อสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงพัฒนาที่เป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ซึ่งจะเป็ประโยชน์อย่างยิ่งในการยกระดับสมรรถนะวิชาชีพครู และส่งผลลัพท์สุดท้ายไปยังคุณภาพของผู้เรียนตามเป้าหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมพลังอำนาจครู สำหรับผู้บริหารโรงเรียน
2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการเสริมพลังอำนาจครู สำหรับผู้บริหารโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการเสริมพลังอำนาจครู สำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

การบทวนวรรณกรรม

1. ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยูวธิดา ขาปัญญา (2554) และ Naidoo & Wills (2010) ได้ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่า เป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพและขีดความสามารถในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้ออำนวย ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรับรู้ถึงอำนาจในการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีอิสระในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่ ประวิต เอรารธรรม (2539) และ Breeding (2008) มองว่าหัวใจสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือกระบวนการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถของบุคคลหรือทีมงานให้ครอบคลุมทุกขอบข่ายงาน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่องและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Christens, Peterson & Speer (2014) ที่ระบุว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดจากความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและมีพลังในการจูงใจผู้อื่น จากการศึกษาเอกสารและทัศนะของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึงกระบวนการที่องค์กรสนับสนุนและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพ ความรู้ และความเชี่ยวชาญ ควบคู่ไปกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และได้รับอิสระในการตัดสินใจจัดการปัจจัยต่าง ๆ ในงานที่รับผิดชอบ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจครู

การเสริมสร้างพลังอำนาจครูเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาศักยภาพของครู โดย Scott and Jaffe (1991) และ Wood and others (1989) ได้ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากการควบคุมโดยระบบลำดับชั้นไปสู่การสร้างความรู้ความผูกพัน โดยผู้บริหารทำหน้าที่แบ่งปันอำนาจ ข้อมูลข่าวสาร และความรับผิดชอบ เพื่อให้ครูรู้สึกเป็นเจ้าของงานและมีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ซึ่ง Tracy

(2007) เสริมว่ากระบวนการนี้เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ที่เปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมที่สุด ภายใต้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ในมิติด้านการพัฒนาองค์กรและผลสัมฤทธิ์ ประวิต เอรารวรรณ์ (2539) และ Zimmerman (2000) มองว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูคือกระบวนการปรับปรุงศักยภาพของบุคลากรและทีมงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเชื่อมโยงระดับบุคคลเข้ากับระดับองค์กร ผ่านการสร้างความรู้ความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ครูสามารถจัดการชีวิตการทำงานและมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Conger and Kanungo (1988) ที่เน้นการจัดอุปสรรคหรือเงื่อนไขที่ทำให้ครูรู้สึกไร้อำนาจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในสมรรถนะแห่งตนให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกทุกคน นอกจากนี้ ยุวธิดา ขาปัญญา (2554) และ Short & Rinehart (1992) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของมิติด้านจิตใจและวิชาชีพ โดยระบุว่ากระบวนการนี้จะช่วยให้ครูเห็นคุณค่าในเป้าหมายการทำงาน เกิดแรงจูงใจ และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-efficacy) ผ่านมิติต่าง ๆ เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการพัฒนาทางวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้ครูมีความรู้สึกเป็นอิสระและสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมการทำงานให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาเอกสารและทัศนะของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครู หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจงใจปรับเปลี่ยนโครงสร้างอำนาจและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา โดยการแบ่งปันอำนาจหน้าที่ ข้อมูลข่าวสาร และความรับผิดชอบ เพื่อส่งเสริมให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง มีอิสระในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานวิชาชีพอย่างเต็มกำลัง ซึ่งจะส่งผลให้ครูเกิดแรงจูงใจและความผูกพันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหาร

จากศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทางการศึกษาด้านการศึกษา ได้แก่ ยุวธิดา ขาปัญญา (2554), ประวิต เอรารวรรณ์ (2539), Conger and Kanungo (1988), Scott and Jaffe (1991), Zimmerman (2000), Wood and other (1989), Tracy (2007), Short & Rinehart (1992) สามารถสรุปองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารได้ ดังนี้ 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การสื่อสารภายในองค์กร (ให้ข้อมูล) 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การมอบอำนาจหน้าที่ 6) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 7) การสร้างบรรยากาศในองค์กร

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ งานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ, การได้รับอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน, ความก้าวหน้าในวิชาชีพ, ความเป็นอิสระในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-efficacy) ขนาดของโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจแตกต่างกัน โดยงานวิจัยหลายฉบับ (รุ่งทิพย์, 2558; กุหลาบ, 2561; อรุณ, 2563; Wang, 2014) ระบุว่า ครูในโรงเรียนขนาดเล็กมักมีการรับรู้ถึงพลังอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ เนื่องจากความคล่องตัวในการบริหารจัดการและการติดต่อสื่อสารที่ใกล้ชิดกว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูไม่ใช่เพียงการมอบหมายงาน แต่เป็นกลยุทธ์สำคัญที่เชื่อมโยงระหว่าง พฤติกรรมผู้นำและการสร้างวัฒนธรรมแบบร่วมมือ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะในสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ครูมีอิสระและส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะยิ่งส่งผลให้ครูเกิดความจงรักภักดีและมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนอย่างสูงสุด

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Mixed Methods) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

1.1 ประชากร ได้แก่ โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จำนวน 162 โรงเรียน ปีการศึกษา 2568 ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 176 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,309 คน รวมทั้งหมด 1,485 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 306 คน ได้มาโดยใช้ตารางเทียบหาตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) จากนั้นเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิโดยใช้ตำแหน่งเป็นหน่วยในการสุ่ม และคำนวณสัดส่วนตามจำนวนประชากร ได้ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างดังนี้ ผู้บริหารจำนวน 36 คน ครูจำนวน 270 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 306 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

1.3 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ (Experts) จำนวน 5 ท่าน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน และผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย

2.1 ระยะที่ 1 การศึกษาการเสริมพลังอำนาจครู (สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น) ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และขนาดสถานศึกษา ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน มีลักษณะเป็นมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน โดยเริ่มจากการนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จากนั้นจึงนำฉบับที่ผ่านการแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2560) ซึ่งพบว่าค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 แล้วนำเครื่องมือไปการทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้วิธีของ Cronbach (1951; อ้างในบุญชม ศรีสะอาด, 2560) ผลการประเมินพบว่าแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 และ 0.95

2.2 ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 คือ แบบสัมภาษณ์ (Interview) มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ชื่อ-สกุล และตำแหน่ง 2. ประเด็นข้อคำถามจากผลการวิจัยระยะที่ 1 และ 3. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับแนวทางอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับบริบท สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยผู้วิจัยได้นำเครื่องมือดังกล่าวไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญช่วยตรวจสอบ กลั่นกรอง จำนวน 5 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ด้านภาษา และการวัด

และประเมินผล และผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลอง (Try Out) สัมภาษณ์กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายจริง จำนวน 3 คน เพื่อหาข้อบกพร่อง ข้อแก้ไข ข้อเสนอแนะให้แบบสัมภาษณ์มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย และการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง และ 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ (Document Research) อาทิ หนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการ งานวิจัย และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยการนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{Modified}$ และ 2) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เป็นการตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการพิจารณาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และ $PNI_{Modified}$ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 โดยรวม และรายด้าน

การเสริมสร้างพลังอำนาจครู สำหรับผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ความต้องการจำเป็น	
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	$PNI_{Modified}$	อันดับ
1. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.37	0.38	มาก	4.86	0.18	มากที่สุด	0.12	7
2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ	4.26	0.44	มาก	4.88	0.20	มากที่สุด	0.15	2
3. ด้านการสื่อสารภายในองค์กร	4.29	0.40	มาก	4.89	0.24	มากที่สุด	0.15	3
4. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.26	0.43	มาก	4.90	0.21	มากที่สุด	0.16	1
5. ด้านการมอบอำนาจหน้าที่	4.29	0.39	มาก	4.88	0.23	มากที่สุด	0.14	4

6. ด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.30	0.45	มาก	4.87	0.19	มากที่สุด	0.14	5
7. ด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร	4.26	0.49	มาก	4.86	0.19	มากที่สุด	0.14	6
รวม	4.30	0.24	มาก	4.88	0.14	มากที่สุด	0.14	

จากตาราง 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.30$, S.D. = 0.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ($\bar{x} = 4.37$, S.D. = 0.38) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงจูงใจ, ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร ($\bar{x} = 4.26$) สภาพที่พึงประสงค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.88$, S.D. = 0.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{x} = 4.90$, S.D. = 0.21) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร ($\bar{x} = 4.86$) ตามลำดับ

2. การศึกษาความต้องการจำเป็นของการเสริมพลังอำนาจครู สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ($PNI_{Modified} = 0.16$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ($PNI_{Modified} = 0.15$) และ ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($PNI_{Modified} = 0.15$) ตามลำดับ

3. การศึกษาแนวทางการพัฒนาการเสริมพลังอำนาจครู สำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 สรุปได้ 17 แนวทาง ดังนี้

3.1 แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการพัฒนาบุคลากร มีทั้งหมด 5 แนวทาง ดังนี้

- 1) สร้างแรงจูงใจและความศรัทธาในระบบงานด้วยหลักธรรมาภิบาลและการยกย่องบุคลากรตัวอย่าง
- 2) ใช้ระบบ Coaching และ Mentoring สร้างแรงบันดาลใจให้ครูเห็นศักยภาพตนเองและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

- 3) บูรณาการคุณธรรมสู่การปฏิบัติจริง โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นต้นแบบและใช้ระบบประเมินที่ยุติธรรม
- 4) ใช้กระบวนการกลุ่มแก้ปัญหาาร่วมกันเพื่อเปลี่ยนภาระงานให้เป็นความร่วมมือที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
- 5) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและดูแลกันอย่างรอบคอบ เพื่อสร้างจิตสาธารณะและการอุทิศตนเพื่อพื้นที่

3.2 แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีทั้งหมด 6 แนวทาง

- 1) วางทิศทางนโยบายให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และอัตลักษณ์ของสถานศึกษาเพื่อการปฏิบัติที่เห็นผลจริง
- 2) ใช้ตัวชี้วัด (KPIs) และห่วงโซ่คุณค่าเชื่อมโยงทุกภารกิจเข้าด้วยกันเพื่อบ่งชี้เป้าหมายเดียวกัน

3) ประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และชุมชนอย่างเป็นระบบ

4) ร่วมกับภาคีเครือข่ายกำหนดจุดเน้นพัฒนาผู้เรียนโดยอาศัยสารสนเทศเชิงประจักษ์

5) ขับเคลื่อนผ่านวงจร PDCA การนิเทศ และข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (MOU) เพื่อควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

6) มุ่งเน้นความสำเร็จเชิงคุณภาพที่เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างแรงศรัทธาและความร่วมมือขับเคลื่อนองค์กร

3.3 แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีทั้งหมด 6 แนวทาง

1) พัฒนาศักยภาพการสรุปนโยบายสู่การปฏิบัติผ่านสื่อดิจิทัลที่แม่นยำ รวดเร็ว และตรวจสอบได้

2) ฝึกทักษะการฟังและคิดวิเคราะห์เชิงระบบ เพื่อให้ผู้รับสารจับประเด็นและเจตนาขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

3) พัฒนาการใช้ภาษาและเลือกสื่อให้เหมาะสมกับบริบท เพื่อลดความผิดพลาดในการสื่อสาร

4) เน้นการสื่อสารที่สั้นกระชับ ควบคู่กับการตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อความน่าเชื่อถือ

5) ใช้หลักความเห็นอกเห็นใจและการตั้งคำถามเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความคล่องตัวในงาน

6) ส่งเสริมการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อสร้างความชัดเจนในหน้าที่และลดความซ้ำซ้อนของงาน

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้ สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเสริมพลังอำนาจครู สำหรับผู้บริหารโรงเรียน พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ จากการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ($\bar{x} = 4.37$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงจูงใจ, ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร ($\bar{x} = 4.26$) สภาพที่พึงประสงค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.88$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{x} = 4.90$) ด้านการสร้างแรงจูงใจ ($\bar{x} = 4.89$) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($\bar{x} = 4.88$) ตามลำดับ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และด้านการสร้างบรรยากาศในองค์กร ($\bar{x} = 4.86$) ตามลำดับ

2. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการเสริมพลังอำนาจครู สำหรับผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ($PNI_{Modified} = 0.16$) รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ($PNI_{Modified} = 0.15$) และ ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ($PNI_{Modified} = 0.15$) ตามลำดับ

3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการเสริมพลังอำนาจครู สำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภพสินธุ์ เขต 2 พบว่า แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 สรุปได้ 17 แนวทาง ประกอบด้วย 3.1 แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการพัฒนาบุคลากร มีทั้งหมด 5 แนวทาง 1) สร้างแรงจูงใจและความศรัทธาในระบบงานด้วยหลักธรรมาภิบาลและการยกย่องบุคลากรตัวอย่าง 2) ใช้ระบบ Coaching และ Mentoring สร้างแรงบันดาลใจให้ครูเห็นศักยภาพตนเองและพร้อมรับการ

เปลี่ยนแปลง 3) บูรณาการคุณธรรมสู่การปฏิบัติจริง โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นต้นแบบและใช้ระบบ ประเมินที่ยุติธรรม 4) ใช้กระบวนการกลุ่มแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อเปลี่ยนภาระงานให้เป็นความร่วมมือที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 5) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและดูแลกันอย่างรอบคอบ เพื่อสร้างจิตสาธารณะและการอุทิศตนเพื่อพื้นที่ 3.2 แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการสร้างแรงจูงใจ มีทั้งหมด 6 แนวทาง 1) วางทิศทางนโยบายให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และอัตลักษณ์ของสถานศึกษาเพื่อการปฏิบัติที่เห็นผลจริง 2) ใช้ตัวชี้วัด (KPIs) และห่วงโซ่คุณค่าเชื่อมโยงทุกภารกิจเข้าด้วยกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน 3) ประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และชุมชนอย่างเป็นระบบ 4) ร่วมกับภาคีเครือข่ายกำหนดจุดเน้นพัฒนาผู้เรียนโดยอาศัยสารสนเทศเชิงประจักษ์ 5) ขับเคลื่อนผ่านวงจร PDCA การนิเทศและข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (MOU) เพื่อควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 6) มุ่งเน้นความสำเร็จเชิงคุณภาพที่เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างแรงศรัทธาและความร่วมมือขับเคลื่อนองค์กร และ 3.3 แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีทั้งหมด 6 แนวทาง 1) พัฒนาทักษะการสรุปนโยบายสู่การปฏิบัติผ่านสื่อดิจิทัลที่แม่นยำ รวดเร็ว และตรวจสอบได้ 2) ฝึกทักษะการฟังและคิดวิเคราะห์เชิงระบบ เพื่อให้ผู้รับสารจับประเด็นและเจตนารมณ์องค์กรได้อย่างถูกต้อง 3) พัฒนาการใช้ภาษาและเลือกสื่อให้เหมาะสมกับบริบท เพื่อลดความผิดพลาดในการสื่อสาร 4) เน้นการสื่อสารที่สั้นกระชับ ควบคู่กับการตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อความน่าเชื่อถือ 5) ใช้หลักความเห็นอกเห็นใจและการตั้งคำถามเชิงสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความคล่องตัวในงาน และ 6) ส่งเสริมการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อสร้างความชัดเจนในหน้าที่และลดความซ้ำซ้อนของงาน

การอภิปรายผล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด สะท้อนว่าผู้บริหารในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานจากแนวตั้งสู่แนวราบ เปิดโอกาสให้ครูร่วมตัดสินใจและกำหนดทิศทางสถานศึกษา สอดคล้องกับ Vroom and Jago (1988) และ กุศลสิน มุสิกกุล (2561) ที่ระบุว่า การมีส่วนร่วมช่วยสร้างพลังอำนาจใจ (Psychological Empowerment) ทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ โดยเฉพาะการใช้กลไกชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นเครื่องมือสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ชี้ให้เห็นว่าครูมีความตระหนักและต้องการความมั่นใจในสมรรถนะของตนเอง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยคาดหวังให้ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ที่มากกว่าการอบรมตามนโยบาย แต่เป็นการพัฒนาแบบ Upskill และ Reskill ตามทัศนะของวิชัย วงษ์ใหญ่ (2560) ที่มุ่งเน้นนวัตกรรมในการทำงาน

2. ความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู สำหรับผู้บริหารโรงเรียน จากการจัดลำดับความต้องการจำเป็นพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด สะท้อนให้เห็นว่า แม้สภาพปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จะมีการดำเนินงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังหรือสภาพที่พึงประสงค์แล้ว การพัฒนาบุคลากรยังคงเป็นช่องว่างที่สำคัญที่สุดและต้องการการยกระดับอย่างเร่งด่วน

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาวะการณ์ปัจจุบันทางการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านหลักสูตรและเทคโนโลยีการเรียนรู้ ครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จึงเกิดความตระหนักว่า ความสามารถ (Competence) คือฐานรากที่แท้จริงของการมีพลังอำนาจ หากครูได้รับการส่งเสริมให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีทักษะการสอนที่ทันสมัย และมีความก้าวหน้าในวิทยฐานะ ครูจะเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Efficacy) และมีความกล้าในการตัดสินใจจัดการเรียนรู้เชิงรุกมากขึ้น การที่ด้านการพัฒนาบุคลากรมีความต้องการจำเป็นสูงสุด ยังสะท้อนให้เห็นว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบเดิมอาจไม่ตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริง ครูจึงมุ่งหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาปรับเปลี่ยนกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจจากการสั่งการเป็นการส่งเสริม อาทิ การสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เน้นการแก้ปัญหาหน้างานจริงมากกว่าการอบรมตามนโยบายจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2564) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เป็นการดำเนินการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการเพิ่มพูนความรู้ จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่จัดการเรียนการสอนและการบริหารการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ประวิต เอรารวรรณ์ (2539) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ยุวธิดา ขาปัญญา (2554) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรคือการดำเนินการใด ๆ ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับ ศรีรัตนสุรินทร์ (2563) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองแม่สอด พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองแม่สอด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการได้รับอำนาจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการได้รับโอกาสมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ปัญญา ศรีลารักษ์ (2567) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครูในสามจังหวัดชายแดนใต้ พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครูในสามจังหวัดชายแดนใต้พบความสัมพันธ์ของ 4 ปัจจัย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมโรงเรียนแบบร่วมมือ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ และสภาพแวดล้อมภายนอกของครูที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครู โดยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลทางตรงต่อพลังอำนาจครู ซึ่งมีแนวทางการสร้างกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อทำให้ครูมีพลังอำนาจ คือ 1) การพัฒนาครู 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน และ 3) อบรมพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน และพบว่าครูสร้างแรงจูงใจให้กับครูที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครูมากที่สุด

3. แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู สำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อภิปรายผลได้ ดังนี้

3.1 แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบในการบูรณาการคุณธรรมสู่การปฏิบัติและใช้ระบบประเมินที่ยึดธรรม ควบคู่กับการใช้ระบบ Coaching และ Mentoring เพื่อปลูกศรัทธาและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างมั่นใจ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ในบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครูต้องเผชิญกับภาระงานที่หลากหลายและความกดดันจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายส่วนกลางอย่างต่อเนื่อง การสร้าง

แรงจูงใจจึงเปรียบเสมือนเครื่องยนต์หลักที่ช่วยขับเคลื่อนการทำงานให้ไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความเป็นต้นแบบของผู้บริหาร ในด้านคุณธรรมและความยุติธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สร้างความเชื่อมั่น (Trust) และความศรัทธาภายในองค์กร เมื่อครูสัมผัสได้ถึงความโปร่งใสในระบบประเมินผลงาน จะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการอุทิศตนเพื่อศิษย์อย่างเต็มภาคภูมิ และการนำระบบ Coaching และ Mentoring มาใช้ ถือเป็นการตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาบุคลากรที่ครูคาดหวังสูงสุด เนื่องจากครูยุคใหม่ไม่ได้ต้องการเพียงคำสั่งจากบนลงล่าง แต่ต้องการ เพื่อนร่วมคิด หรือผู้ชี้แนะ ที่ช่วยดึงศักยภาพที่มีอยู่ภายในออกมาใช้ได้อย่างถูกที่ถูกทาง กระบวนการนี้ช่วยลดความโดดเดี่ยวในการแก้ปัญหาในชั้นเรียน และเปลี่ยนความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้กลายเป็นความท้าทายที่น่าล้าลอง ส่งผลให้ครูเกิด ความมั่นใจในตนเอง (Self-Efficacy) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ที่แท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงบวกที่เชื่อว่าเมื่อบุคลากรได้รับการสนับสนุนที่ถูกจุดและมีความรู้สึกปลอดภัยในหน้าที่การงาน ย่อมนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลถึงตัวผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับประวัติ เอรารวรรณ์ (2539) กล่าวว่า เป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ยุวธิดา ขาปัญญา (2554) กล่าวว่า การดำเนินการใด ๆ ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

3.2 แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการสร้างแรงจูงใจ ต้องมุ่งเน้นการวางทิศทางนโยบายที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และอัตลักษณ์ของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานจริง โดยใช้ตัวชี้วัด (KPIs) และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าในการเชื่อมโยงทุกภารกิจเข้าด้วยกันสู่เป้าหมายเดียว พร้อมทั้งประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ในการบริหารจัดการงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และชุมชนอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายเพื่อกำหนดจุดเน้นพัฒนาผู้เรียนโดยอาศัยสารสนเทศเชิงประจักษ์ ผ่านการขับเคลื่อนด้วยวงจร PDCA การนิเทศ และข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (MOU) เพื่อควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งหวังให้ความสำเร็จเชิงคุณภาพที่เป็นรูปธรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างแรงศรัทธาและความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า แรงจูงใจไม่ใช่เพียงการสร้างความพึงพอใจในระยะสั้น แต่คือการสร้างระบบงานที่เข้มแข็งและชัดเจนเพื่อให้ครูมองเห็น คุณค่า และทิศทางของความสำเร็จร่วมกัน การวางนโยบายที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และอัตลักษณ์ของสถานศึกษาช่วยให้ครูรู้สึกถึงความสมเหตุสมผลในการปฏิบัติงานจริง ไม่ใช่เพียงการทำตามคำสั่งที่ห่างไกลจากวิถีชีวิตในท้องถิ่น เมื่อมีการนำตัวชี้วัด (KPIs) และแนวคิด Balanced Scorecard เข้ามาประยุกต์ใช้ จะช่วยเปลี่ยนภาระงานที่ซับซ้อนให้กลายเป็นระบบงานที่มีความสมดุลทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ และความสัมพันธ์กับชุมชน ส่งผลให้ครูรับรู้ถึงความยุติธรรมและการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ซึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่ยั่งยืน สอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตน์ (2561) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจในยุคดิจิทัล คือการที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเห็นคุณค่าของวิชาชีพและเป้าหมายร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจคือการดำเนินการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีความมุ่งมั่น พยายาม และอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.3 แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ต้องมุ่งเน้นการยกระดับทักษะการส่งสารและรับสารอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการพัฒนาทักษะการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติผ่านสื่อดิจิทัลที่ทันสมัย เพื่อความแม่นยำ รวดเร็ว และตรวจสอบได้ ควบคู่ไปกับการฝึกทักษะการฟังและการคิดวิเคราะห์เชิงระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถจับประเด็นและเข้าถึงเจตนารมณ์หลักขององค์กรได้อย่างถูกต้อง ขณะเดียวกันต้องให้ความสำคัญกับการเลือกใช้ภาษาและสื่อที่เหมาะสมกับบริบทพื้นที่เพื่อลดความคลาดเคลื่อน โดยเน้นการสื่อสารที่สั้น กระชับ และผ่านการตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในข้อมูล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การสื่อสารเปรียบเสมือนเส้นเลือดใหญ่ที่หล่อเลี้ยงการดำเนินงานในสถานศึกษา หากกระบวนการส่งสารและรับสารขาดความชัดเจน ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานคลาดเคลื่อนและบั่นทอนพลังอำนาจในการทำงานของครู การมุ่งเน้นพัฒนาทักษะการถ่ายทอดนโยบายผ่านสื่อดิจิทัลที่ทันสมัยจึงเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้ข้อมูลข่าวสารมีความแม่นยำ รวดเร็ว และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ซึ่งช่วยลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงข้อมูลและสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในยุคดิจิทัล ขณะเดียวกัน การฝึกทักษะการฟังและการคิดวิเคราะห์เชิงระบบจะช่วยให้ครูและผู้บริหารสามารถถอดรหัสเจตนารมณ์ขององค์กรได้อย่างลึกซึ้ง ทำให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ยุวธิดา ขาปัญญา (2554) กล่าวว่า เครื่องมือในการบริหารงานที่ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและลดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ประวิต เอรารวรรณ์ (2539) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรรับรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียนอย่างชัดเจน ผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เปิดกว้าง ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ

ข้อค้นพบ หรือองค์ความรู้ใหม่

1. องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม, การสร้างแรงจูงใจ, การสื่อสารภายในองค์กร (ให้ข้อมูล), การพัฒนาบุคลากร, การมอบอำนาจหน้าที่, การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการสร้างบรรยากาศในองค์กร
2. การลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสำหรับผู้บริหาร พบว่า การพัฒนาบุคลากร มีความต้องการจำเป็นที่ตรงความต้องการมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่า ครูมีความตระหนักและต้องการความมั่นใจในสมรรถนะของตนเอง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยคาดหวังให้ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ที่มากกว่าการอบรมตามนโยบาย แต่เป็นการพัฒนาแบบ Upskill และ Reskill
3. แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจครู สำหรับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 17 แนวทาง เป็นแนวทางที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานศึกษา โดยเน้นการพัฒนาบุคลากร ยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก และการรักษาสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากรในองค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า การพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยความคาดหวังสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรหลีกเลี่ยงการใช้รูปแบบการพัฒนาบุคลากรแบบเหมาเข่ง (One Size Fits All) แต่ควรเปิดโอกาสให้ครูได้ประเมินตนเองเพื่อหาจุดที่ต้องการพัฒนา และสนับสนุนงบประมาณหรือเวลาให้ครูได้เข้ารับการพัฒนาตามความสนใจและสอดคล้องกับภาระงานจริง ทั้งในรูปแบบการเข้าอบรม การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ หรือการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ เพื่อให้ครูรู้สึกว่าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจผ่านการเพิ่มพูนสมรรถนะที่ตรงจุด

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจครูไปปรับใช้ในการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นความต้องการจำเป็นสูงสุด ควรศึกษา ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลและการสร้างนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูในยุคการศึกษาไร้พรมแดน

เอกสารอ้างอิง

- กุศลีน มุสิกกุล. (2561). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมและพลังอำนาจใจในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: (ม.ป.พ.).
- กุหลาบ บึงไธย. (2561). *การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หนองบัวลำภู เขต 2*. (วิทยานิพนธ์). สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย: เลย.
- เนติยา แจ่มทิม. (2567). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในศตวรรษที่ 21*. (วิทยานิพนธ์). สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร: กรุงเทพมหานคร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปัญญา ศรีลาภักย์. (2567). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพลังอำนาจครูในสามจังหวัดชายแดนใต้*. (วิทยานิพนธ์). สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์: สงขลา.
- ประวิต เอรารรณ์. (2539). *การเสริมสร้างพลังอำนาจครู : การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม*. (วิทยานิพนธ์). คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพมหานคร.
- ยุวธิดา ขาวปัญญา. (2554). *การเสริมสร้างพลังอำนาจครูประถม: การวิจัยทฤษฎีฐานราก*. (วิทยานิพนธ์). สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยขอนแก่น: ขอนแก่น.
- รุ่งทิพย์ บุญกิจ. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาพลังอำนาจครูกับวัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. (วิทยานิพนธ์). สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด: ร้อยเอ็ด.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.



- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2560). *นวัตกรรมการเรียนรู้สู่การพัฒนาบุคลากรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีรัตน์ สุรินทร์. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่าง การเสริมสร้างพลังอำนาจกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองแม่สอด*. (วิทยานิพนธ์). สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร: กำแพงเพชร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 - 2570)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568*. ภาพสีนู้.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)*. กรุงเทพมหานคร.
- อรุณ โคตรวงษา. (2563). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การเสริมสร้างพลังอำนาจครูกับความผูกพันต่อการครองชีพของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2*. (วิทยานิพนธ์). สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย: เลย.
- Breeding, M. (2008). Empowerment strategies for effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 96-102.
- Christens, B. D., Peterson, N. A. and Speer, P. W. (2014). Community participation and psychological empowerment: Testing reciprocal causality using a cross-lagged panel design and latent constructs. *Health Education & Behavior*, 38(6), 1766-1776.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Keiser, L. R. (2007). *The Bureaucratic Entrepreneur: How to Be Effective in Any Unruly Organization*. Brookings Institution Press.
- Naidoo, J. and Wills, J. (2010). *Foundations for Health Promotion*. (3rd ed). Elsevier Health Sciences.
- Scott, C. D. and Jaffe, D. T. (1991). *Managing Change at Work: Leading People Through Organizational Transitions*. Crisp Publications.
- Short, P. M. and Rinehart, J. S. (1992). School participant empowerment scale: Assessment of relevant outcomes within a conceptual framework. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 951-960.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.



Tracy, S. J. (2007). *Taking the Plunge: A Contextual Approach to Problem-Based Research*. In S. J. Tracy (Ed.), *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence. Crafting Analysis. Communicating Impact*. Wiley-Blackwell.

United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: UN Publishing.

Vroom, V. H. and Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall.

Wang, G. (2014). The effects of psychological empowerment on work performance and work satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 111-118.

Wood, R. and Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.

Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1). 45-46.