

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา” นี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน คือ

- ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปของความเรียงประกอบตาราง และเสนอคำพูดจากการสัมภาษณ์เป็นตารางแสดงการวิเคราะห์ข้อมูล (Data display) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องของกรอบแนวคิด การวิเคราะห์ข้อมูล และผลสรุปของข้อมูลที่ได้ ตามลำดับดังนี้
- 1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ของแนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กร
  - 1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษา
  - 1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา

- ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ คำร้อยละ ความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง การนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและจากการศึกษาเอกสาร และเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ประกอบคำอธิบายตามลำดับ ดังนี้
- 2.1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานด้านการบริหาร และวุฒิการศึกษา
  - 2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.3 วิเคราะห์ลักษณะของตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู

## 2.4 วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คน ที่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ในองค์กร จึงสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

### ตอนที่ 1 องค์ความรู้ของแนวคิดการเสริมสร้างพลัง

#### ตารางที่ 13 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสิ่งที่นึกถึงเมื่อได้ยินคำว่า

#### Empowerment ในองค์กร

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1. พลัง	
1.1 พลังในองค์กร	<p>"พลังในองค์กร คือพลังที่เป็นความรักและความสามัคคีของคนในองค์กรที่มีเป้าหมาย มีอุดมการณ์ มีทิศทางไปทางเดียวกัน"</p> <p>(ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p> <p>"ถ้าพูดถึงองค์กร จะนึกถึงว่าเป็นพลังอย่างหนึ่ง เป็นพลังที่ต้องเกิดขึ้นกับองค์กร ก็คือคนนั่นเอง จะเป็นการสร้างภูมิปัญญาในการปฏิบัติงาน ที่มีหลักการ มีเหตุผล มีองค์ความรู้ มีอุดมการณ์ ซึ่งจะทำให้เกิดพลังขึ้น"</p> <p>(ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>
1.2 การถ่ายพลัง	<p>"นึกถึงการถ่ายพลัง ให้พลัง ถ่ายทอดวิชา ถ่ายทอดสิ่งที่มีอยู่ ให้ไปสู่คนหมู่มาก"</p> <p>(รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>"พอนึกถึง Empowerment คือ ทำอย่างไรให้คนทำงานให้เต็มพลัง ความสามารถ มีกำลังใจทำงาน ทুমเท่กับงาน ทำงานอย่างมีความสุข ด้วยพลังสร้างสรรค์ที่ดึงพลังในตัวออกมา"</p> <p>(ศ.ดร.สมหวัง)</p>
1.3 การรวมพลัง	<p>"นึกถึงการรวมพลัง เหมือนกับมีสายน้ำจากหลาย ๆ สาย ไหลมารวมเป็นสายเดียวกัน เป็นการรวมทั้งด้านความรู้ สึก จิตใจ และด้านการมองพุ่งไปสู่เป้าหมายอันเดียวกัน"</p> <p>(ผศ.กิตติวดี)</p>

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
<p>2. การทำงานโดยการมีส่วนร่วม</p> <p>2.1 การกระจายอำนาจ/ให้อำนาจการตัดสินใจ</p> <p>2.2 การร่วมมือกันทำงานทำงานเป็นทีม</p> <p>2.3 ความเป็นประชาธิปไตย</p>	<p>“นี่ถึง การรวมพลัง สิ่งที่คิดคำว่า Empowerment แวบเข้ามา คือ การรวมพลัง ถ้าเป็นองค์กร ก็เป็นเรื่องการรวมพลังขององค์กร ทั้งบุคลากรในองค์กร ทุกส่วนขององค์กร” (อาจารย์ มัลลิกา)</p> <p>“นี่ถึงในประเด็นของการกระจายอำนาจ การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” (รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>“พอมาศึกษาจึงรู้ว่า เป็นเรื่องจากการให้ผู้ปฏิบัติ มีอำนาจการตัดสินใจ” (รศ.ดร.อุทัย)</p> <p>“นี่ถึงการคืนอำนาจให้แก่ผู้คน ซึ่งเป็นโอกาสที่บุคคลได้ใช้กำลังความสามารถของเขาอย่างเป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น” (รศ.ดร.โสรัชนี)</p> <p>“เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ที่จะต้องไปปฏิบัติหน้าที่บางอย่าง เพื่อให้เขาสามารถทำหน้าที่นั้นได้” (ผศ.ดร.सनานจิตร)</p> <p>“นี่ถึงการทำงานโดยการมีส่วนร่วม ยอมรับความคิดเห็นและความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเหมาะสมกับยุคสมัยโลกาภิวัตน์” (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“นี่ถึงผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วน มีบทบาทในการทำงานของตัวเอง ทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้นด้วยตนเองโดยเฉพาะในเรื่องวิธีการในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดกติกาในการทำงานเป็นทีมคนละชิ้นมาเอง “ (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p> <p>“คิดว่าตัวนี้เป็นจิตสำนึกของตัวประชาธิปไตย ต้องเชื่อในตัวศักยภาพของคนที่จะอยู่ร่วมกัน เชื่อว่าแต่ละคนมีความสามารถที่จะทำงานของตนเองได้สำเร็จ” (ผศ.ดร.ปราณี)</p>

## ตารางที่ 13 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
3. การให้สติปัญญา/ ให้ภาวะผู้นำ	"การให้สติปัญญา ให้ความเป็นภาวะผู้นำแก่บุคลากรระดับล่าง ๆ ให้เขาเป็นตัวของเขา รับผิดชอบอะไรต่าง ๆ" (ดร.กมล)
4. การบริหาร	"สิ่งที่นึกถึงคือ การบริหารใด ๆ ก็ตาม ที่มีระบบ มีคน มีเทคโนโลยี ซึ่งจะนึกถึง 3 เรื่องนี้ไปพร้อม ๆ กัน" (ศ.ดร.พจน์)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า เมื่อกล่าวถึงคำว่า Empowerment ในองค์กร ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่จะนึกถึงในประเด็นของ การทำงานโดยการมีส่วนร่วม (N=7) โดยเน้นในเรื่อง การกระจายอำนาจ/ให้อำนาจในการตัดสินใจ (n=4) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า "นึกถึงการคืนอำนาจให้แก่ผู้คนที่ เป็นโอกาสที่บุคคลได้ใช้กำลังความสามารถของเขาอย่างเป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น" และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนจะเน้นในเรื่อง การร่วมมือทำงานการทำงานเป็นทีม (n=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า "นึกถึง การทำงานโดยการมีส่วนร่วม ยอมรับความคิดเห็นและความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเหมาะกับยุคสมัยโลกาภิวัตน์" และผู้เชี่ยวชาญบางคนจะนึกถึงเรื่องความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน (n=1) โดยกล่าวว่า "คิดว่าตัวนี้เป็นจิตสำนึกของตัวประชาธิปไตย ต้องเชื่อในตัวศักยภาพของคนที่จะอยู่ร่วมกัน เชื่อว่าแต่ละคนมีความสามารถที่จะทำงานของตนเองได้สำเร็จ" ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงในประเด็นนี้ จะสะท้อนให้เห็นว่า แนวคิดการเสริมสร้างพลัง เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงการทำงานโดยการมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและมีหลักการการทำงานแบบประชาธิปไตย

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเมื่อกล่าวถึงคำว่า Empowerment ในองค์กร จะนึกถึงในประเด็นของ พลัง (N=6) โดยเน้นในเรื่องของพลังในองค์กร (n=2) ดังเช่นผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า "ถ้าพูดถึงองค์กร จะนึกถึงว่าเป็นพลังอย่างหนึ่ง เป็นพลังที่ต้องเกิดขึ้นกับองค์กร ก็คือคนนั่นเอง จะเป็นการสร้างภูมิปัญญาในการปฏิบัติงาน ที่มีหลักการ มีเหตุผล มีองค์ความรู้ มีอุดมการณ์ ซึ่งจะทำให้เกิดพลังขึ้น" ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนจะนึกถึงคำว่า Empowerment ในองค์กร โดยเน้นในเรื่องของการถ่ายพลัง (n=2) โดยกล่าวว่า "พอนึกถึง Empowerment คือ ทำอย่างไรให้คนทำงานให้เต็มพลังความสามารถ มีกำลังใจทำงาน หุ่นเทกกับงาน ทำงานอย่างมีความสุข ด้วยพลังสร้างสรรค์ที่ดึงพลังในตัวออกมา" และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนจะเน้นในเรื่องการรวมพลัง (n=2) ซึ่งจากประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ จะชี้ให้เห็นว่า นอกจากเรื่องการมี

ส่วนร่วมในการทำงานแล้ว ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นว่า แนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพลังที่จะเกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร

และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามนี้ยังพบว่ามีผู้เชี่ยวชาญบางส่วนซึ่ง มีจำนวนน้อย จะนึกถึงในประเด็นของ การให้สติปัญญา/ให้ภาวะผู้นำ (N=1) และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนจะนึกถึงในประเด็นของ การบริหารอย่างมีระบบ (N=1)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า เมื่อกล่าวถึงคำว่า Empowerment ผู้เชี่ยวชาญจะนึกถึงในประเด็น ของการทำงานโดยการมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีหลักการทำงานแบบ ประชาธิปไตย และยังเป็นเรื่องเกี่ยวกับพลัง ที่เป็นพลังในองค์กร มีการถ่ายทอดพลังและมีการ รวมพลังในการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้สติปัญญา / ภาวะความเป็นผู้นำ รวมทั้งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารอย่างมีระบบในองค์กร

**ตารางที่ 14** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิด Empowerment ที่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1. ระบบการบริหาร 1.1 การบริหารงาน บุคคล การพัฒนา บุคลากร	<p>“เกี่ยวกับเรื่อง อย่างในระบบการบริหารในองค์กร ต้องให้คนในองค์กร นั้นมีความคิด มีปรัชญา มีวิธีการ วิธีดำเนินชีวิต วิธีความคิดที่เหมือนกันตามแนวคิด นีโอฮิวแมนนิส”            (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>“โอ้ย...เยอะที่สำคัญคือว่า ทำอย่างไรให้องค์กรมีผลผลิตตาม เป้าหมายขององค์กร ทำอย่างไรให้คนในองค์กรถึงจะทุ่มเทชีวิต จิตใจ ให้กับงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล”            (ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>“เกี่ยวข้องกับสร้างคน สร้างระดับของคนให้คนต่าง ๆ เหล่านั้นมี ภาระหน้าที่ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการ วางแผนร่วมกัน”            (ดร.กมล)</p>

## ตารางที่ 14 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.2 การบริหารจัดการ ในองค์กร	<p>“เกี่ยวข้องกับทุกเรื่อง มันเป็นพื้นฐานของทุกเรื่อง ถ้าผู้คนได้รับอิสระความคิดที่จะทำ ความคิดที่จะสร้างสรรค์ เขาต้องมีกำลังกับสิ่งที่เขาทำ ผลผลิตก็จะเป็นผลตามมา ทำให้ต่างคนต่างบรรลุถึงความสำเร็จของตนเอง”</p> <p style="text-align: right;">(ดร.โสรัชนี)</p>
	<p>“เกี่ยวหลายเรื่อง เพราะ Empowerment ถ้าเราทำจริง ๆ เป็นการส่งเสริมให้กับผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่ามากขึ้น ไม่ต้องทำตามคำสั่ง ตัวเองมีสิทธิที่จะทำงานของตัวเองให้ดี และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในองค์กร”</p> <p style="text-align: right;">(ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>
	<p>“เกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์กร ทั้งในเรื่องของการบริหารในเชิงวิชาการและในเชิงของการบริหารบุคคล เพราะไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล ก็ต้องเป็นการการรวมพลังกันที่จะไปสู่จุดเป้าหมายที่เรากำหนดด้วยกัน”</p> <p style="text-align: right;">(อาจารย์มัลลิกา)</p>
	<p>“ครอบคลุมทุกอย่าง เป็นการพัฒนา การรวมความคิดความสามารถ ความรู้ พลังจิตใจที่ดีจากทุกคนให้ทำงานเพื่อองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร”</p> <p style="text-align: right;">(ดร.พจน์)</p>
	<p>“เกี่ยวกับระบบการบริหารงาน ก็คงหลาย ๆ อย่าง ตั้งแต่การจัดโครงสร้างองค์กรทั้งหลาย การจัดสายบังคับบัญชา การดำเนินการในการมอบหมายงานต่าง ๆ”</p> <p style="text-align: right;">(รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>“ส่วนใหญ่เขาจะคิดในแง่ของการบริหารจัดการ ที่จะทำให้เกิดองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ที่ร่วมกันทำงาน และอีกอันคือการสร้างสังคมร่วมกัน มันเป็นเรื่องของวัฒนธรรม การใช้ชีวิตในองค์กร”</p> <p style="text-align: right;">(ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p>

## ตารางที่ 14 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.3 บรรยากาศขององค์กร	<p>“เกี่ยวข้องกับเรื่องของการบริหารจัดการในองค์กร การตัดสินใจร่วมกัน เช่น การขอปรับเปลี่ยนคน ซึ่งถ้าผู้บริหารสนับสนุน ก็จะทำให้แนวคิดนี้ประสบความสำเร็จ” (ผศ.ดร.ปราณี)</p> <p>“ถ้ามองภาพรวมก็คือ การร่วมบริหาร ร่วมตัดสินใจ การตรวจสอบ การควบคุมของบุคลากร” (ผศ.ดร.सनานจิตร์)</p> <p>“มั่นใจว่า มันเป็นหัวใจของการทำงานในปัจจุบัน คือ บรรยากาศการทำงานที่ทุกคนมีความสุขกับการทำงาน ที่เกิดจากการที่เขารู้สึกว่าเขามีส่วนร่วม” (ดร.สุวัฒน์)</p>
2. การทำงาน	
2.1 ความสามัคคีในการทำงาน	<p>“โอ.. เกี่ยวหมดเลย เกี่ยวตั้งแต่ความสามัคคีของหมู่คณะ การยอมรับความสามารถของกันและกัน การมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงาน ทำทุกอย่างให้เป็นระบบช่วยเหลือกัน” (ผศ.กิตติยวดี)</p>
2.2 การปรับปรุงการทำงาน	<p>“เรื่องการปรับปรุงการทำงานเป็นหลักเลย ตามแนวคิด Re-engineering” (รศ.ดร.อุทัย)</p>
2.3 การสื่อสารในการทำงาน	<p>“เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานของบุคลากร ที่ต้องมีการสื่อสารระบบ มีการสื่อสาร 2 ทาง มีระบบการตรวจสอบ เพื่อที่จะพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ภายในของเราเอง” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่จะคิดว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) จะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่อง ระบบการบริหารในองค์กร (N=12) โดยเน้นในเรื่องการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาบุคลากร (n=7) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “เกี่ยวหลายเรื่อง เพราะ Empowerment ถ้าเราทำจริง ๆ เป็นการส่งเสริมให้กับผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่ามากขึ้น ไม่ต้องทำตามคำสั่ง ตัวเองมีสิทธิที่จะ

ทำงานของตัวเองให้ดี และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในองค์กร” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนจะกล่าวเน้นในเรื่องการบริหารจัดการในองค์กร (n=4) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ส่วนใหญ่เขาจะคิดในแง่ของการบริหารจัดการ ที่จะทำให้เกิดองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่ร่วมกันทำงาน และอีกอันคือการสร้างสังคมร่วมกัน เป็นเรื่องของวัฒนธรรม การใช้ชีวิตในองค์กร” และยังพบว่าผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าแนวคิดนี้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่อง บรรยากาศขององค์กร (n= 1) ซึ่งในประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ จะสะท้อนให้เห็นว่า แนวคิดการเสริมสร้างพลังเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานในองค์กร คือเป็นการพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการในองค์กร และเกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์กร

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความคิดเห็นว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่อง การทำงานในองค์กร (N=3) โดยเน้นในเรื่องของความสามัคคีในการทำงาน (n=1) การปรับปรุงการทำงาน (n=1) และมีการสื่อสารในการทำงาน (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานของบุคลากร ที่ต้องมีการสื่อสารระบบ มีการสื่อสาร 2 ทางและมีระบบการตรวจสอบ เพื่อที่จะพัฒนาปรับปรุง แก้ไขภายในของเราเอง” เป็นต้น ซึ่งในประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่า แนวคิดการเสริมสร้างพลังยังเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องการทำงานในองค์กร ในแง่ของความสามัคคีในการทำงาน การปรับปรุงการทำงาน และการสื่อสารในการทำงาน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แนวคิดการเสริมสร้างพลังจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องระบบการบริหารในองค์กร โดยเน้นในเรื่อง การบริหารบุคคล/การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการในองค์กร บรรยากาศขององค์กร รวมทั้งแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้ ยังเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องการทำงานในองค์กร โดยเน้นในเรื่อง ความสามัคคีในการทำงาน การปรับปรุงการทำงาน และการสื่อสารในการทำงาน



ตารางที่ 15 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเป้าหมายของแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment)

สรุปประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1. การดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข	<p>“มีเป้าหมายเพื่อให้ตัวเอง และคนอื่นมีความสุข อยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข มีการถ่ายทอดให้คนอื่นในองค์กรเป็นเหมือน ๆ กัน”</p> <p>(รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p>
2. การพัฒนาบุคคล	<p>“มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน พัฒนาตัวบุคคล เพื่อให้บุคคลไปพัฒนาการทำงานต่อไป”</p> <p>(ดร.กมล)</p> <p>“คือ เราไปจัดการให้คนที่ปฏิบัติ เขามีความสามารถตัดสินใจ ปฏิบัติงานได้ในระดับปฏิบัติ”</p> <p>(รศ.ดร.อุทัย)</p> <p>“เป้าหมายที่สำคัญที่สุด ก็คือ เป้าหมายของการพัฒนาคนในหน่วยงาน มีความเชื่อว่าการใช้ Empowerment แล้วจะพัฒนาดีขึ้น”</p> <p>(ผศ.ดร.พฤทธิ)</p> <p>“เป็นการพัฒนาบุคลากร เพิ่มความรู้ความสามารถของคน”</p> <p>(ศ.ดร.พจน์)</p>
3. การทำงานการบริหารงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร	<p>“มีเป้าหมายเกี่ยวกับงาน และต้องเห็นความสำคัญของคน งานจึงจะสำเร็จ ดังนั้นการเอาเป้าหมายของงานกับคนเป็นหลักจึงมีความสำคัญ”</p> <p>(ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“มีเป้าหมายเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมุ่งถึงความสำเร็จของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ”</p> <p>(รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>“มีเป้าหมายเพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร”</p> <p>(ศ.ดร.สมหวัง)</p>

## ตารางที่ 15 (ต่อ)

สรุปประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
4. เพิ่มผลผลิต หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน	<p>“มีเป้าหมายเพื่อการสร้าง productivity ซึ่งเป็นผลพลอยได้ของคนพัฒนาตนเอง พัฒนาจากความกลัวไปสู่ความไม่กลัว ไปสู่ลักษณะที่มีความเป็นอิสระ เป็นเรื่องข้างในลึก ๆ” (รศ.ดร.โสรัชนี)</p> <p>“ใช้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สูงสุด ตามอุดมการณ์ของวิชาชีพ ซึ่งเกิดจากหน่วยงานเล็กแล้วมารวมกัน” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>
5. พัฒนาองค์กร/ให้ทุกคนมีส่วนร่วม	<p>“เพื่อพัฒนาองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ให้ทำงานตรงตามเป้าหมาย โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม” (ศ.ดร.พจน์)</p> <p>“มีเป้าหมายเพื่อทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานนั้น ๆ” (อาจารย์ มัลลิกา)</p> <p>“มีเป้าหมายเพื่อแก้ไของค์กรที่ไม่ค่อยมีพลัง ต้องการดึงคนให้มีพลัง ร่วมกันในการทำงาน ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมรับผิดชอบ” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p>
6. แล้วแต่องค์กรหรือผู้บริหารองค์กรจะตั้งเป้าหมายไว้	<p>“แล้วแต่ว่าในองค์กรนั้นมีปรัชญาหรือนโยบายอะไร ถ้าเป็นทางธุรกิจ ก็คงมีเป้าหมาย คือต้องการผลกำไร ถ้าทางการศึกษา จะมีเป้าหมาย คือการพัฒนาคน” (ผศ.กิตติวดี)</p> <p>“แต่ละกลุ่มคงจะนำไปใช้ด้วยเป้าหมายต่างกัน จึงแล้วแต่ว่าจะนำไปใช้เพื่อเป้าหมายอย่างไร เช่น อยากให้คนมีส่วนร่วม” (ผศ.ดร.สนานจิตร์)</p> <p>“เป้าหมายแล้วแต่ผู้บริหารจะนำไปใช้ ว่าเขาตระหนักถึงขั้นไหน แล้วแต่ว่าแต่ละคนจะนิยามว่าอะไร เช่น ผู้บริหารโรงเรียนอาจนำมาใช้เพื่อดึงศักยภาพของครูออกมา หรือครูอาจนำไปใช้ที่จะพัฒนาตนเอง” (ผศ.ดร.ปราณี)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเป้าหมายของแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่หลากหลาย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า แนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาบุคคล (N=4) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “เป้าหมายที่สำคัญที่สุด ก็คือ เป้าหมายของการพัฒนาคนในหน่วยงาน มีความเชื่อว่าการใช้ Empowerment แล้วจะพัฒนาดีขึ้น” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าแนวคิดนี้มีเป้าหมายเพื่อ การพัฒนาองค์กรโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม (N=3) โดยผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ให้ทำงานตรงตามเป้าหมายโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม”

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่ามีเป้าหมายเพื่อ การทำงาน/การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (N=3) โดยผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “มีเป้าหมายเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ มุ่งถึงความสำเร็จของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นว่ามีเป้าหมายเพื่อ การเพิ่มผลผลิต หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน (N=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “มีเป้าหมายเพื่อการสร้าง productivity ซึ่งเป็นผลพลอยได้ของคนที่พัฒนาตนเอง พัฒนาจากความกลัวไปสู่ความไม่กลัว ไปสู่ลักษณะที่มีความเป็นอิสระ เป็นเรื่องข้างในลึก ๆ”

นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้เชี่ยวชาญบางส่วนที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันไป โดยเห็นว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้ มีเป้าหมายขึ้นอยู่กับ แต่ละองค์กรว่าจะตั้งเป้าหมายไว้เพื่ออย่างไร (N=3) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “แต่ละกลุ่มคงจะนำไปใช้ด้วยเป้าหมายต่างกัน จึงแล้วแต่ว่าจะนำไปใช้เพื่อเป้าหมายอย่างไร เช่น อยากรู้ให้คนมีส่วนร่วม” และพบว่าผู้เชี่ยวชาญบางคนที่มีความเห็นว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้มีเป้าหมายเพื่อการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข (N=1) โดยกล่าวว่า “มีเป้าหมายเพื่อให้ตัวเอง และคนอื่นมีความสุข อยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข มีการถ่ายทอดให้คนอื่นในองค์กรเป็นเหมือน ๆ กัน” ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า แนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาบุคคลพัฒนาองค์กรโดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ และมีเป้าหมายในเรื่องการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพื่อเพิ่มผลผลิต/ผลสัมฤทธิ์ของงานและเพื่อการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข เป็นต้น

ตารางที่ 16 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรที่ควรได้รับการ Empowerment มากที่สุด

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.บุคคลทุกระดับ	<p>“เข้าใจว่าทุกระดับ ตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ เช่น อย่างหัวหน้าก็พัฒนาเขาตามที่เหมาะสมที่ควร หรือเป็นบุคคลระดับล่าง ก็เสริมสร้างให้เขามีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ” (รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>“ถ้าคนในองค์กรได้เรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีม ทุกคนได้รับความรู้และมีการพัฒนาตนเอง ดังนั้น บุคคลในองค์กรทุกระดับควรได้รับการเสริมสร้างพลัง” (ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>“ในองค์กร น่าจะเป็นบุคคลทุกระดับที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลัง” (ผศ.ดร.ปราณี)</p> <p>“คิดว่า ทุกระดับ เพราะว่า Empowerment อย่างที่บอกว่า คำที่ผ่านแว็บเข้ามา เราจะหมายถึงในเรื่องของการยอมรับ” (อาจารย์มัลลิกา)</p> <p>“ตามที่พูด ก็คือ ทุกคน แต่ศักยภาพทุกคนอาจมีลักษณะที่ต่างกัน ไม่มีใครสำคัญกว่าใคร เพียงแต่ว่ามีบทบาทต่างกัน” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p> <p>“ทุกระดับ ตามภารกิจและความรับผิดชอบ และความรู้ใหม่ ๆ มันจะเข้าไปเสริมทุกระดับทุกประเภท ตามความรับผิดชอบ” (ศ.ดร.พจน์)</p>
2. บุคคลทุกระดับ โดยเริ่มจากหัวหน้า	<p>“ทุกคน ควรได้รับการเสริมสร้างพลัง โดยเริ่มจาก Top สูงสุด หัวหน้าต้องมีแนวทางชัดเจนที่จะถ่ายทอดไปสู่ลูกน้อง” (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>“บุคคลทุกระดับ ต้องทำทุกระดับ โดยต้องทำในระดับสูงก่อน แล้วให้เขาไปปฏิบัติกับระดับล่าง” (รศ.ดร.โสวีร์)</p>

## ตารางที่ 16 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
3.ทุกระดับ โดยระดับล่างจะมีความสำคัญ	<p>“ไม่ต้องไปแยกว่ากลุ่มไหน ทุกกลุ่มนะ แต่ว่าระดับบนจะสำคัญกว่าระดับล่าง ถ้าจะเอา Empowerment ไปใช้ ควรใช้ในระดับบนก่อน” (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>
4. บุคคลระดับล่าง	<p>“จริง ๆ แล้วเราต้องให้คนทุกระดับ สิ่งสำคัญเราต้องคิดว่า งานมันสำเร็จได้ด้วยผู้ได้บังคับบัญชา” (ดร.สุวัฒน์)</p>
4. บุคคลระดับล่าง	<p>ตั้งแต่ระดับล่าง ซึ่งระดับล่างจะพัฒนาได้ดี แต่ระดับบนรู้มาก เห็นแก่ตัว ดังนั้นควรจะติดอาวุธให้ระดับล่าง ให้เขามีหลักการบริหารงานของเขาเอง” (ดร.กมล)</p> <p>“บุคคลระดับล่าง เพราะเขามาอย่างไม่มีเป้าหมาย เขาไม่มีความมั่นใจอะไรเลย และคนระดับล่างเป็นบุคคลที่ทำให้กลไกของระบบทำงานดำเนินต่อไปได้” (ผศ.กิตยวดี)</p>
5. กลุ่มที่เป็นผู้นำในองค์กร	<p>“คิดว่า ในสังคมไทย ผู้นำมีความสำคัญ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีจุดเริ่มต้นที่ดี มีความรู้ความเข้าใจ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจะเกิดกับทุกคนในองค์กร” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p> <p>“ทุกคนในองค์กร ควรจะมีความรู้เรื่องนี้และถ้าจะปฏิบัติกำหนดในระดับนักปฏิบัติการ “ (รศ.ดร.อุทัย)</p> <p>“คงจะเป็นกลุ่มที่เป็นแกนนำ แต่ถ้าในเชิงหลักการ ก็คือว่าทุกคนที่อยู่ในองค์กร” (ผศ.ดร.สนานจิตร)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเกี่ยวกับ บุคคลที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลังมากที่สุดในองค์กร พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่า บุคคลทุกระดับควรได้รับการเสริมสร้างพลัง (N=6) ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ถ้าคนในองค์กรได้เรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีม ทุกคนได้รับความรู้และมีการพัฒนาตนเอง ดังนั้น บุคคลในองค์กรทุกระดับควรได้รับการเสริมสร้างพลัง” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นเพิ่มเติมว่าบุคคลที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลังในองค์กรควรเป็น บุคคลทุกระดับโดยเริ่มจากหัวหน้า (N=3) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ทุกคน ควรได้รับการเสริมสร้างพลัง โดยเริ่มจาก Top สูงสุด หัวหน้าต้องมีแนวทางชัดเจนที่จะถ่ายทอดไปสู่ลูกน้อง” และพบว่ามีผู้เชี่ยวชาญบางคนที่มีความเห็นต่างไปว่า บุคคลทุกระดับแต่ระดับล่างจะมีความสำคัญ (N=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “จริง ๆ แล้ว เราต้องให้การเสริมสร้างพลังกับคนทุกระดับ สิ่งสำคัญเราต้องคิดว่า งานมันสำเร็จได้ด้วยผู้ใต้บังคับบัญชา” ซึ่งในประเด็นนี้ ชี้ให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่าบุคคลทุกระดับควรได้รับการเสริมสร้างพลัง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเห็นว่าควรเป็นบุคคลทุกระดับโดยเริ่มจากหัวหน้าก่อน แต่ผู้เชี่ยวชาญส่วนน้อยมีความเห็นว่าควรเริ่มในบุคคลระดับล่างก่อน

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นว่า กลุ่มที่เป็นผู้นำในองค์กรมีความสำคัญในการได้รับการเสริมสร้างพลัง (N=3) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “คิดว่า ในสังคมไทย ผู้นำมีความสำคัญ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีจุดเริ่มต้นที่ดี มีความรู้ความเข้าใจ ซึ่งผลที่เกิดขึ้นจะเกิดกับทุกคนในองค์กร” และพบว่ามีผู้เชี่ยวชาญบางส่วนที่มีความคิดเห็นต่างไป คือเห็นว่า บุคคลระดับล่างมีความสำคัญที่สุด (N=2) ดังเช่นคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งว่า “บุคคลระดับล่าง เพราะเขามาอย่างไม่มีเป้าหมาย เขาไม่มีความมั่นใจอะไรเลย และคนระดับล่างเป็นบุคคลที่ทำให้กลไกของระบบทำงานดำเนินต่อไปได้”

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับบุคคลที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลังในองค์กรมากที่สุด คือ บุคคลทุกระดับ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าควรมีการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลทุกระดับโดยเริ่มจากบุคคลที่เป็นหัวหน้า และผู้เชี่ยวชาญบางคนซึ่งมีจำนวนน้อยเห็นว่าควรมีการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลทุกระดับ แต่ระดับล่างจะมีความสำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่ามีผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า บุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรมีความสำคัญ และมีผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า บุคคลระดับล่างมีความสำคัญที่สุดในการได้รับการเสริมสร้างพลังในองค์กร

ตารางที่ 17 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของผู้บริหารองค์กรที่ก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรมากที่สุด

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.ด้านคุณลักษณะส่วนตัว	"ต้องเป็นตัวอย่าง เป็นแบบอย่าง พุด คิด ทำ ต้องเหมือนกัน ต้องเป็นแบบอย่างทั้งเรื่องการทำงาน การบริหาร การดำเนินชีวิต"
1.1 เป็นแบบอย่าง	<p>(รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>"ต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง ถ้าผู้บริหารทำตนไม่ถูกต้อง พุดอย่างทำอย่างคงจะไม่เหมาะ" (รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>"เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น" (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>"ต้องทำตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น" (ผศ.กิตติวดี)</p> <p>"ควรเป็นอย่างที่เขาเป็น" (อาจารย์มัลลิกา)</p>
1.2 มีคุณธรรม	<p>"ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม เข้มงวดกับตนเอง ผ่อนปรนให้กับผู้อื่น" (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>"ต้องมีความยุติธรรม" (ผศ.กิตติวดี)</p> <p>"ต้องเป็นคนที่ดี มีความจริงใจ มีความโปร่งใส" (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>"ผู้บริหารที่ดีจะต้องเข้าใจโลกและชีวิตอย่างล้าลึก อย่างน้อยต้องเข้าใจตามหลักพุทธธรรมว่าตนเองมีชีวิตอยู่เพื่อเกื้อกูลให้ทุกคนพัฒนา ดำรงชีวิตอยู่อย่างไม่เอาแต่ใจตัวเอง และต้องตระหนักว่าเขาเป็นตัวปรัชญาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ด้วยตัวเอง ไม่ใช่ด้วยวิธี ต้องเป็นเรื่องหัวใจ" (รศ. ดร.โสรัจ)</p> <p>"ตัวผู้บริหารเองต้องมีหลักของ ศีล สมาธิ ปัญญา คือต้องมีการปฏิบัติตัวต่อกันถูกต้อง ต้องงานถูกต้อง ต้องมีการติดตามรู้ตัว" (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>
1.3 มีความคิดกว้างไกล/มีวิสัยทัศน์	<p>"ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดกว้างไกล มีความคิดในแง่ของการมองอะไรที่เป็นลักษณะของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน" (รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>"มีความคิดกว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์" (รศ.ดร.อุทัย)</p> <p>"ต้องเป็นผู้บริหารแบบใหม่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล" (ผศ.ดร.พทุทธิ)</p> <p>"ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเป็นผู้รอบรู้ และมีประสบการณ์สูง" (ศ.ดร.พจน์)</p> <p>"ต้องมีเหตุผล มีปัญญา มีความคิดที่แยบยล" (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.4 จิตใจและอารมณ์	<p>“มีรังสีของความอบอุ่น มีความรักและความอบอุ่น” (ผศ.กิตติยวดี)</p> <p>“มีความรู้สึกที่ดีต่อทุกคน มองทุกคนในแง่ดี” (ผศ.กิตติยวดี)</p> <p>“ต้องหนักแน่น ใจเย็น ไม่เชื่อคนง่าย และมีความจริงใจกับคนอื่น” (ผศ.กิตติยวดี)</p> <p>“ต้องมีความเชื่อมั่นและจริงใจ ” (ผศ.ดร.ปราณี)</p> <p>“มีจิตใจกว้างที่จะรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ” (รศ.ดร.อุทัย)</p> <p>“มีการให้กำลังใจ ให้ความสนใจ” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p> <p>“มีความจริงใจ ยอมรับสิ่งต่าง ๆ ได้” (ผศ.ดร.सनานจิตร)</p> <p>“เป็นคนสม่ำเสมอ อารมณ์ไม่แปรปรวน” (ดร.สุวัฒน์)</p>
1.5 มีลักษณะที่เปิดเผย	<p>“ต้องเปิดเผยกับคนอื่น” (ผศ.กิตติยวดี)</p> <p>“มีลักษณะที่เปิดเผย” (ผศ.ดร.ปราณี)</p>
1.6 มีความสามารถ/สามารถสื่อสารได้ดี	<p>“มีความสามารถที่จะสื่อสารกับผู้อื่นได้เข้าใจได้” (ผศ.ดร.ปราณี)</p> <p>“มีความสามารถ เป็นที่เคารพยกย่องของคนในองค์กร” (ศ.ดร.พจน์)</p>
1.7 มีความอดทน	<p>“มีความอดทน ต่อการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในระยะเวลาแรก” (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p> <p>“มีความอดทนสูงในการที่จะรอคอย หรือเปิดโอกาสให้กับคนต่าง ๆ ” (ผศ.ดร.सनานจิตร)</p>
1.8 มีความคิด ความเชื่อ/ทัศนคติที่ดีต่อคนและระบบ	<p>“มีความคิดและมีความเชื่อในคุณค่าของคน” (ผศ.ดร.सनานจิตร)</p> <p>“เชื่อในระบบการกระจายอำนาจว่าเป็นระบบที่ดี” (ผศ.ดร.सनานจิตร)</p> <p>“มีความเชื่อว่าบุคคลสามารถที่จะทำด้วยตัวของเขาเองได้” (ผศ.ดร.सनานจิตร)</p> <p>“ต้องเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น มีการเปิดโอกาสให้คนอื่น” (ผศ.ดร.ปราณี)</p>



## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.9 มีทักษะในการเป็นผู้นำ	<p>"ต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น" (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p> <p>"มีทักษะในการเป็นผู้นำ มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง" (รศ.ดร.อุทัย)</p> <p>"ผู้บริหารต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง จึงจะนำองค์กรและพัฒนาองค์กรไปได้" (ศ.ดร.พจน์)</p>
1.10 มีมนุษยสัมพันธ์	<p>"ต้องมีบุคลิกภาพที่เข้ากับผู้อื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์" (ผศ.ดร.सनานจิตร)</p>
2. ด้านคุณลักษณะในการบริหารงาน	<p>1. "มีหลักในการดำเนินงาน" (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>2. "ยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน" (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>3. "ผู้บริหารจะต้องรู้ความสามารถของลูกน้องแต่ละคน และต้องมอบหมายงานตามความเหมาะสมตามศักยภาพของเขา" (รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>4. "ต้องเป็นคนที่ มีระบบการบริหารแบบเปิด ต้องรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ให้เกียรติคนอื่น และให้โอกาสคนอื่น" (ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>5. "มีการมอบหมายอำนาจตามกรอบที่ชัดเจน" (ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>6. "ผู้บริหารไม่ยึดติดกับอำนาจ และต้องมีอำนาจหน้าที่ในการทำอะไ โดยอิสระ ภายใตขอบเขตของวิสัยทัศน์ กติกาที่เราวางเอาไว้" (ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>7. "ต้องเป็นผู้ที่บริการเขา เขาขาดอะไรก็ไปช่วยเขา" (ดร.กมล)</p> <p>8. "ต้องเป็นคนที่มุ่งมั่นที่จะทำงานตามเป้าหมาย" (ผศ.กิตติวดี)</p> <p>9. "ผู้บริหารต้องมีหลักในการทำงาน คือการใช้สิ่งที่มีธรรมชาติให้มา เพื่อให้เกิดคุณค่ามากที่สุด" (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p> <p>10 "ผู้บริหารต้องเริ่มต้นเป็นผู้ให้แก่ผู้อื่น มีอุดมการณ์ว่าคุณค่าของชีวิต คือการให้" (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p>

## ตารางที่ 17 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
	11. “ต้องเป็นคนใจกว้าง ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ลูกน้อง ไม่ติดอยู่กับรูปธรรม” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)
	12. “ต้องมีการผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันผู้บริหาร” (ผศ.ดร.ปราณี)
	13. “ต้องรู้จักการสร้างทีม ส่งเสริมให้ลูกน้องคิดริเริ่มสร้างสรรค์” (ผศ.ดร.ปราณี)
	14. “ต้องรู้จักบริหารงาน มีการปรับเปลี่ยนคนเข้ามาทำงาน เพื่อคนจะได้รอบรู้งาน” (ผศ.ดร.ปราณี)
	15. “ต้องมีคุณสมบัติของนักบริหารขั้นพื้นฐาน” (รศ.ดร.อุทัย)
	16. “ควรมีลักษณะของผู้นำ คือมีทั้งแข็งและอ่อน ต้องรู้จักใช้ช่วงจังหวะเวลา มีความยืดหยุ่นกับคนทุกระดับ” (อาจารย์มัลลิกา)
	17. “ผู้บริหารต้องมีความเป็นประชาธิปไตย ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน” (ศ.ดร.พจน์)
	18. “ต้องเป็นผู้ที่ประสานงานที่ดี ประสานใจคนได้ หลอมรวมจิตใจของคนในองค์กรได้” (ศ.ดร.พจน์)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังในองค์กร พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่หลากหลายเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ใน 2 ลักษณะ คือ **คุณลักษณะส่วนตัว** เช่น ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องเป็นตัวอย่าง เป็นแบบอย่าง พูด คิด ทำ ต้องเหมือนกัน ต้องเป็นแบบอย่างทั้งเรื่องการทำงาน การบริหาร การดำเนินชีวิต” ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนกล่าวถึงคุณลักษณะโดยเน้นในเรื่องความมีคุณธรรม ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ผู้บริหารที่ดีจะต้องเข้าใจโลกและชีวิตอย่าง ล้ำลึก อย่างน้อยต้องเข้าใจตามหลักพุทธธรรมว่าตนเองมีชีวิตอยู่เพื่อเกื้อกูลให้ทุกคนพัฒนา ดำรงชีวิตอยู่อย่างไม่เอาแต่ใจตัวเอง และต้องตระหนักว่าเขาเป็นตัวปรัชญาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ด้วยตัวเอง ไม่ใช่ด้วยวิธี ต้องเป็นเรื่องหัวใจ” ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเน้นในเรื่องการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นผู้รอบรู้ และมีประสบการณ์สูง” ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเน้นในเรื่องการมีจิตใจและอารมณ์ที่ดี เช่นผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “มีจิตใจกว้างที่จะรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ” ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเน้นในเรื่องผู้บริหารควรมีลักษณะที่เปิดเผยมุม ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเน้นในเรื่อง

การมีความอดทน บางส่วนเน้นในเรื่องการมีระบบการสื่อสารที่ดี ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “มีความสามารถที่จะสื่อสารให้คนอื่นได้เข้าใจได้” บางส่วนเน้นในเรื่องการมีมนุษยสัมพันธ์ และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเน้นในเรื่องการมีทักษะการเป็นผู้นำ ดังเช่นผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “มีทักษะในการเป็นผู้นำ มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง” และจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร จะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าคุณลักษณะเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารที่ควรนำไปปฏิบัติในการเป็นผู้นำตามแนวคิดการเสริมสร้างพลัง

ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรมากที่สุดในอีกลักษณะหนึ่ง คือ คุณลักษณะในการบริหารงาน เช่น ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึง ผู้บริหารต้องมีหลักในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารต้องมีการมอบหมายอำนาจตามกรอบที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารต้องมีความเป็นประชาธิปไตย ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “ผู้บริหารต้องมีความเป็นประชาธิปไตย ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน” “ผู้บริหารเป็นคนมุ่งมั่นที่จะทำงานตามเป้าหมาย” “ผู้บริหารต้องรู้จักบริหารงาน มีการปรับเปลี่ยนคนเข้ามาทำงานเพื่อคนจะได้รอบรู้งาน” “ควรมีลักษณะของผู้นำ คือ ทั้งแข็งและอ่อน ต้องรู้จักใช้ช่วงจังหวะเวลา มีความยืดหยุ่นกับคนทุกระดับ” “ต้องรู้จักการสร้างทีม ส่งเสริมให้ลูกน้องคิดริเริ่มสร้างสรรค์” “ผู้บริหารต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดี ประสานใจคนได้ หลอมรวมจิตใจของคนในองค์กรได้” เป็นต้น ซึ่งในคุณลักษณะด้านการบริหารงานนี้ สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรต้องมีคุณลักษณะด้านการบริหารงานที่ดีและมีความเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารควรนำคุณลักษณะด้านนี้ไปใช้ในการปฏิบัติในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กร

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 2 ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะด้านการบริหาร จึงจะทำให้การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรได้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 18 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับจุดเน้นในโลกตะวันตกเกี่ยวกับ  
แนวคิด Empowerment

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
<p>1. เน้นในเรื่องของการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม</p>	<p>“มีจุดเน้น คือทำให้คนอื่นเหมือน ๆ กับเรา มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม” (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>“เน้นในเรื่องของการมีส่วนร่วม การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และจะไม่ค่อยยึดติดกับตัวบุคคลมากนัก” (ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>“เน้นในเรื่องการทำงานร่วมกัน ลดการทำงานที่เป็นแบบสั่งการมากเกินไป สร้างภาวะผู้นำให้แก่เขา ให้นักคระดับล่างมีส่วนร่วมในการบริหาร” (ดร.กมล)</p> <p>“เน้นในเรื่องของการทำงานเป็นทีม คือ เขาไม่เชื่อในคน ๆ เดียวว่าจะนำแล้วไปได้ตลอด เน้นในเรื่องการดึงเอาความสามารถของคน ออกมาทำงานได้อย่างเต็มที่” (ผศ.ดร.ปราณี)</p>
<p>2. การปรับปรุงการทำงาน พัฒนาบุคคล</p>	<p>“มีจุดเน้นในเรื่องการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เร็วยิ่งขึ้น เขาต้องการให้ลดขั้นตอนการทำงาน ให้ผ่านขั้นตอนเฉพาะที่สำคัญ นักบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น” (รศ.ดร.อุทัย)</p> <p>“จุดเน้น คือ เรื่องการระดมพลัง คือ ทำให้คนมีคุณภาพสูงขึ้น พัฒนาคน เป็นการรวมพลัง โดยให้เขาแก้ปัญหาเองได้ เมื่อสั่งการไปแล้วให้เขาแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้” (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>
<p>3. เน้นในเรื่องผลงาน / ผลผลิตที่ดีขึ้น</p>	<p>“เขามักเน้นในเรื่อง productivity ผลพลอยได้ เมื่อเอาไปใช้ในองค์กรทางธุรกิจ เพราะอยากให้มีผลผลิตที่ดีขึ้น ในต้นทุนที่ลดลง เขาต้องการให้บริการลูกค้า ให้ลูกค้าพอใจสูงสุด” (รศ.ดร.โสรัชนี)</p> <p>“เขาคงเน้นที่ผลงาน ซึ่งตามหลักพุทธศาสตร์ก็เน้นเรื่องนี้อยู่แล้ว” (ผศ.กิตติวดี)</p>

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
4. ประสิทธิภาพของการจัดการ/การทำงาน	<p>“มีจุดเน้นในเรื่องประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการทำงาน เพื่อความเป็นเลิศ ให้องค์กรนั้นสามารถที่จะตอบสนองภารกิจขององค์กรได้ ตามจุดประสงค์ของแต่ละองค์กร”</p> <p style="text-align: right;">(ศ.ดร.พจน์)</p> <p>“เน้นในเรื่องของประสิทธิภาพในการจัดการ ซึ่งในทางตะวันตกจะมองอะไรเป็นระบบ จุดดีของเขา คือจะมองอะไรเป็นระบบ และมองการทำงานเป็น Production เขาจะบริหารจัดการ และระบบสังคมของเขาเป็นระบบการเรียนรู้ที่แสวงหาความรู้ คนของเขาจะรับรู้ความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ”</p> <p style="text-align: right;">(ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p>
5. เป็นผู้บัญญัติศัพท์ขึ้น	<p>“จริง ๆ แล้ว คำว่า Empowerment มีอยู่แล้วในประเทศไทย เช่น การลงแขก ก็เป็นการรวมพลัง เพียงแต่ฝรั่งเป็นผู้บัญญัติคำศัพท์คำนี้ขึ้นมาเท่านั้น”</p> <p style="text-align: right;">(อาจารย์มัลลิกา)</p>
6. เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง	<p>“ในโลกตะวันตกมองว่าคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรมีโอกาสได้เข้ามาต่อเรื่องผลประโยชน์ของเขา ซึ่งทุกคนจะต้องมีผลประโยชน์ที่จะต้องรักษา แนวคิดนี้จะทำให้คนฉลาดสามารถปกป้องผลประโยชน์ของตนเองได้ และมีการนำแนวคิดนี้มาฝึกผู้บริหาร ให้มีศิลปะในการจัดการกับฝูงชน และฝึกให้ผู้บริหารมีจรรยาบรรณ ไม่นำไปใช้ในทางที่ผิด”</p> <p style="text-align: right;">(ผศ.ดร.สนานจิตร์)</p>
7. การใช้ประโยชน์จากธรรมชาติ เพื่อความสุขของตนเอง	<p>“ปรัชญาของเขาอยู่ตรงที่ว่า เขาใช้ประโยชน์จากธรรมชาติให้มากที่สุด เขาจะใช้ประโยชน์จากธรรมชาติ ที่มีอยู่มาทำประโยชน์เพื่อความสุขตามแนวความคิดของเขา มีการทำงานร่วมกัน”</p> <p style="text-align: right;">(ดร.สุวัฒน์)</p>
8. เน้นการคิดอย่างเป็นระบบ	<p>“ในส่วนของตะวันตก แนวคิดอะไรต่าง ๆ เขามักจะสร้างขึ้นมาอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดกรอบหรือขอบเขตต่าง ๆ มีการแยกแยะแจกแจงว่าเขาจะใช้ระบบนี้ สิ่งที่จะต้องเตรียมพร้อมคืออะไร”</p> <p style="text-align: right;">(รศ.ดร.อมรชัย)</p>
9. ไม่ทราบ	<p>“ไม่ทราบ เพราะไม่ได้ติดตามทฤษฎีของทางตะวันตก” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับแนวคิด Empowerment ในโลกตะวันตก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ในโลกตะวันตกซึ่งเป็นผู้พัฒนาแนวคิด Empowerment โดยมีจุดเน้นในเรื่อง การมีส่วนร่วมในการทำงาน การทำงานเป็นทีม (N=4) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “เน้นในเรื่องการทำงานร่วมกัน ลดการทำงานที่เป็นแบบสั่งการมากเกินไป สร้างภาวะผู้นำให้แก่เขา ให้นุคนระดับล่างมีส่วนร่วมในการบริหาร” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าในโลกตะวันตกจะมีจุดเน้นในเรื่อง การปรับปรุงการทำงาน พัฒนาคบุคคล (N=2) เช่นผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “มีจุดเน้นในเรื่องการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เร็วยิ่งขึ้น เขาต้องการให้ลดขั้นตอนการทำงาน ให้ผ่านขั้นตอนเฉพาะที่สำคัญ นักบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น”

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเห็นว่าในโลกตะวันตกมีจุดเน้นในเรื่อง ผลงาน /ผลผลิตที่ดีขึ้น (N=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “เขามักเน้นในเรื่อง productivity ผลพลอยได้ เมื่อเอาไปใช้ในองค์กรทางธุรกิจ เพราะอยากให้มีผลผลิตที่ดีขึ้น ในต้นทุนที่ลดลง เขาต้องการให้บริการลูกค้า ให้ลูกค้าพอใจสูงสุด” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนที่เห็นว่าในโลกตะวันตกจะมีจุดเน้นในเรื่อง ประสิทธิภาพของการจัดการ/การทำงาน (N=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “เน้นในเรื่องของประสิทธิภาพในการจัดการ ซึ่งในทางตะวันตกจะมองอะไรเป็นระบบ จุดดีของเขา คือจะมองอะไรเป็นระบบ และมองการทำงานเป็น Production เขาจะบริหารจัดการ และระบบสังคมของเขาเป็นระบบการเรียนรู้ที่แสวงหาความรู้ คนของเขาจะรับรู้ความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ”

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความคิดเห็นแตกต่างกันไป คือ ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่า ในโลกตะวันตกพัฒนาแนวคิดนี้ขึ้น เพื่อปกป้องผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ (N=1) และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าในโลกตะวันตกจะเน้นในเรื่อง การใช้ประโยชน์จากธรรมชาติเพื่อความสุขของตนเอง (N=1) ซึ่งเรื่องนี้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นโดยกล่าวว่า “ปรัชญาของเขาอยู่ตรงที่ว่า เขาใช้ประโยชน์จากธรรมชาติให้มากที่สุด เขาจะใช้ประโยชน์จากธรรมชาติ ที่มีอยู่มาทำประโยชน์เพื่อความสุขตามแนวความคิดของเขา มีการทำงานร่วมกัน” และผู้เชี่ยวชาญบางคนยังมีความเห็นว่าในโลกตะวันตกจะเน้น การคิดอย่างเป็นระบบ (N=1) อย่างไรก็ตาม ยังพบว่ามีผู้เชี่ยวชาญบางคนที่มีความเห็นว่า ในโลกตะวันตกเป็นเพียงผู้บัญญัติศัพท์คำว่า Empowerment ขึ้นเท่านั้น (N=1) ส่วนผู้เชี่ยวชาญบางคนไม่ได้ติดตามทฤษฎีนี้ในโลกตะวันตก จึงไม่ทราบว่ามีจุดเน้นอย่างไร (N=1)

ดังนั้น จึงกล่าวว่า ในโลกตะวันตกซึ่งเป็นผู้พัฒนาแนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) มีจุดเน้นในหลายประการ คือ มีจุดเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วมในการทำงาน เน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคล เน้นในเรื่องผลงาน/ผลผลิตที่ดีขึ้น เน้นในเรื่องประสิทธิภาพของการ

จัดการ/การทำงาน เน้นในเรื่องการใช้ประโยชน์จากธรรมชาติ เน้นในเรื่องการคิดอย่างเป็นระบบ และมีจุดเน้นในเรื่องการปกป้องผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ ซึ่งจะเห็นว่า การพัฒนาแนวคิดการเสริมสร้างพลังของโลกตะวันตก จะมีจุดเน้นเพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าเป็นสำคัญ

**ตารางที่ 19** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับจุดเน้นในแนวคิด Empowerment ในโลกตะวันออก

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
<p>1. มีมานานแล้วในโลกตะวันออก ในเรื่องของ</p> <p>1.1 การถ่ายทอด</p> <p>1.2 การทำงานร่วมกัน</p>	<p>"ที่จริง ในแถบประเทศตะวันออกมีแนวคิดนี้มานานแล้ว การฝึกโยคะสมาธิต่าง ๆ ก็คือ Empowerment ครูที่ดีจะมีการถ่ายทอดแต่เราไม่ได้คิด แต่ในตะวันตกเขามาทำเป็นรูปแบบระบบ ดังนั้นจึงคิดว่าไม่มีตะวันตกตะวันออก"</p> <p style="text-align: right;">(รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>"ในแถบประเทศตะวันออก มีแนวปรัชญานี้มานานแล้ว เราอยู่กับธรรมชาติ เราไม่ได้เอาเปรียบธรรมชาติ เราทำงานร่วมกัน อยู่กันเป็นครอบครัวใหญ่ มีความเท่าเทียมกัน แต่เราจะยอมรับเคารพนับถือผู้อาวุโส"</p> <p style="text-align: right;">(ดร.สุวัฒน์)</p> <p>"ในตะวันออกก็มีแนวการปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมอยู่แล้ว แต่พอมีระบบเศรษฐกิจเข้ามา ความเห็นแกตัวจึงมีมากขึ้น"</p> <p style="text-align: right;">(ดร.กมล)</p> <p>"ในแถบประเทศตะวันออกจะมีมานานแล้ว หลักพุทธศาสตร์ก็เน้นเรื่องนี้ พลังในการทำงาน หลักฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา นี่คือหลักของการทำงาน หลัก Empowerment methods จะมีในหลักพุทธศาสตร์ การหล่อหลอมคนให้เป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อให้ผลงานเกิดขึ้น"</p> <p style="text-align: right;">(ผศ.กิตติยวดี)</p>

## ตารางที่ 19 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.3 การยึดตัวบุคคล/ ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล	<p>“ในไทยจะมีมานานในเรื่องของการรวมพลัง แต่คนไทยมักติดกับสิ่งที่ เป็นของฝรั่ง ซึ่งในแนวทางการปฏิบัติ สังคมไทยจะมีมานานแล้ว” (อาจารย์มัลลิกา)</p> <p>“ที่จริงตะวันออกมันมีมานานแล้ว แต่ลักษณะของไทยจะยึดตัวบุคคล มาก จะศรัทธาในตัวบุคคล ถ้าเปลี่ยนบุคคล ศรัทธาก็จะเปลี่ยน ต้อง เลือกคนที่เก่งและดีเป็นหัวหน้า” (ศ.ดร.สมหวัง)</p>
1.4 คุณภาพของการ บริหารงาน	<p>“ในทางตะวันออก จะเน้น ความสัมพันธ์ในการทำงานเชิงพรรคพวก” (รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>“ในตะวันออก เามาใช้ช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน ตัดสินใจได้เลย ไม่ต้องขออนุมัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ คุณภาพในการบริหารงาน” (รศ.ดร.อุทัย)</p>
1.5 การพัฒนามนุษย์	<p>“จริง ๆ แล้วในแถบประเทศตะวันออกจะมีมาก่อน เกี่ยวกับกระบวนการ การที่จะพัฒนามนุษย์ แต่ไม่มีใครศึกษาหรือเขียนบัญญัติขึ้นเหมือนใน แถบประเทศตะวันตก ซึ่งในสมัยพุทธกาล จะคิดว่าการ Empowerment ที่ดีที่สุด ก็คือการพัฒนาตนเองให้อยู่เหนือความขุ่นมัว ทั้งหมดในใจ มีความคิดสร้างสรรค์” (รศ.ดร.โสรัชี)</p>
2. การสร้างสังคม แสดงออกอย่าง สร้างสรรค์	<p>“คำว่า Empowerment ในเชิงตะวันออก เป็นคำที่เราไม่ได้สร้างขึ้นเป็น คำที่ทางตะวันตกสร้าง แต่มีลักษณะเดียวกัน คือ การสร้างสังคม สร้างองค์กร ให้ความสำคัญกับตัวเรา ตะวันออกจะให้คุณค่ากับการ คิดให้ถูกต้อง คิดสร้างสรรค์และแสดงออกให้ถูกต้องอย่างสร้างสรรค์” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p> <p>“ในวัฒนธรรมของเราจะมีด้านพุทธศาสตร์ มีการวิเคราะห์ มีการสอน ที่จะให้สามารถสร้างวาสนา จากการกระทำของตนเอง ซึ่งการ Empowerment จะเป็นการสร้างบารมี เป็นการสะสมสิ่งที่ตัวเองทำ มี การปฏิบัติดี มีการคิด แก้ไข ปรับปรุง มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับ กาลสมัย” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>



## ตารางที่ 19 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
3. ความเชื่อในศักยภาพของคน	<p>“ในประเทศไทยจะมีการนำมาใช้โดยมีจุดเน้นในเรื่องการนำมาแก้ไขในวัฒนธรรมเดิมของเราที่ไปเชื่อในอำนาจนิยมของคนที่ผู้นำ ซึ่งการนำแนวคิดนี้มาใช้ จะทำให้ผู้นำมีความเชื่อหรือศรัทธาในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ให้แสดงออกมาอย่างเต็มที่”</p> <p>(ผศ.ดร.ปราณี)</p>
4. ความสามัคคี	<p>“ในแถบตะวันออก จะมีความคิดเกี่ยวกับความสามัคคี ความเป็นเอกภาพ ซึ่งมาจากการปลุกกระดม การสั่งการ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม โดยใช้หลักการของอุดมการณ์ธรรมชาติดังาย ๆ”</p> <p>(ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>
5. มีความเป็นสากล 5.1 เน้นประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการทำงาน 5.2 ให้องค์กรบรรลุจุดประสงค์	<p>“คิดว่ามี ความเป็นสากล จุดเน้นก็คือ เรื่องประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งก็แล้วแต่จุดประสงค์ของแต่ละองค์กร”</p> <p>(ศ.ดร.พจน์)</p> <p>“จริง ๆ แล้ว ถ้าพูดในเรื่องของการบริหาร มันเหมือนกับเป็นสากล คือเพื่อให้องค์กรบรรลุจุดประสงค์ ให้สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้”</p> <p>(ผศ.ดร.सनานจิตร)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวคิด Empowerment ในโลกตะวันออก พบว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ในโลกตะวันออกมีแนวคิดนี้มานานแล้ว (N=9) โดยเน้นในเรื่องของการทำงานร่วมกัน (n=4) โดยยึดหลักความคิดตามหลักคำสอนของศาสนาที่นับถือ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ในแถบประเทศตะวันออกจะมีมานานแล้ว หลักพุทธศาสตร์ก็นับเรื่องนี้ พลังในการทำงาน หลักขันตะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา นี่คือหลักของการทำงาน หลัก Empowerment methods จะมีในหลักพุทธศาสตร์ การหล่อหลอมคนให้เป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อให้ผลงานเกิดขึ้น” ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า ในโลกตะวันออกจะมีจุดเน้นในเรื่องการยึดติดกับตัวบุคคล/ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (n=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ที่จริงตะวันออกมันมีมานานแล้ว แต่ลักษณะของไทยจะยึดตัวบุคคลมาก จะศรัทธาในตัวบุคคล ถ้าเปลี่ยนบุคคล ศรัทธาก็จะเปลี่ยน ต้องเลือกคนที่เก่งและดีเป็นหัวหน้า”

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนที่มีความเห็นว่าในโลกตะวันออกจะมีจุดเน้นในเรื่องคุณภาพของการบริหารงาน (n=1) ดังเช่นผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “ในตะวันออก เามาใช้ช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจได้เลย ไม่ต้องขออนุมัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณภาพในการบริหาร” และพบว่าผู้เชี่ยวชาญบางส่วนที่มีความคิดเห็นหลากหลายในประเด็นคำถามนี้ โดยผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าในโลกตะวันออกจะมีจุดเน้นในเรื่องการถ่ายทอดความรู้ (n=1) และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่า ในโลกตะวันออกมีจุดเน้นในเรื่อง การพัฒนามนุษย์ (n=1) ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ในแถบประเทศตะวันออกจะมีมาก่อน เกี่ยวกับกระบวนการที่จะพัฒนามนุษย์ แต่ไม่มีใครศึกษาหรือเขียนบัญญัติขึ้นเหมือนในแถบประเทศตะวันตก ซึ่งในสมัยพุทธกาล จะคิดว่าการ Empowerment ที่ดีที่สุด ก็คือการพัฒนาตนเองให้อยู่เหนือความขุ่นมัวทั้งหมดในใจ มีความคิดสร้างสรรค์” ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงในประเด็นนี้ ชี้ให้เห็นว่าแนวความคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังนี้มีมานานแล้ว ซึ่งยึดถือปฏิบัติตามหลักคำสั่งสอนของศาสนา ซึ่งเป็นเรื่องของการถ่ายทอด มีการทำงานร่วมกัน มีการยึดตัวบุคคล/ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการนำมาใช้ในการบริหารงาน รวมทั้งเป็นการพัฒนามนุษย์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าในโลกตะวันออกมีการนำมาใช้นานแล้ว

นอกจากนี้ พบว่าผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า ในโลกตะวันออกจะมีจุดเน้นในเรื่องการสร้างสังคม และแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ (N=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “คำว่า Empowerment ในเชิงตะวันออก เป็นคำที่เราไม่ได้สร้างขึ้นเป็นคำที่ทางตะวันตกสร้าง แต่มีลักษณะเดียวกัน คือ การสร้างสังคม สร้างองค์กร ให้ความสำคัญกับตัวเรา ตะวันออกจะให้คุณค่ากับการคิดให้ถูกต้อง คิดสร้างสรรค์และแสดงออกให้ถูกต้องอย่างสร้างสรรค์” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความคิดเห็นว่าเป็นโลกตะวันออกยังมีจุดเน้นในเรื่องความเชื่อในศักยภาพของคน (N=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่ายังมีจุดเน้นในเรื่องความสามัคคี (N=1)

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าแนวคิดนี้มีความเป็นสากล (N=2) ในเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (n=1) โดยกล่าวว่า “คิดว่ามีความเป็นสากล จุดเน้นก็คือ เรื่องประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งก็แล้วแต่จุดประสงค์ของแต่ละองค์กร” และผู้เชี่ยวชาญบางคนยังเห็นว่าแนวคิดนี้ในโลกตะวันออกจะมีจุดเน้นในเรื่องการให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ (n=1)

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นเกี่ยวกับจุดเน้นเกี่ยวกับแนวคิดการเสริมสร้างพลังในโลกตะวันออก ชี้ให้เห็นว่าในโลกตะวันออกมีจุดเน้นเกี่ยวกับการทำงานโดยการมีส่วนร่วม มีการยึดติดกับบุคคล/มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการถ่ายทอดความรู้ เน้นกระบวนการในการพัฒนาบุคคล และมีการเน้นเกี่ยวกับเรื่องความสามัคคี มีความ

เชื่อในศักยภาพของคน มีการสร้างสังคมและการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ และยังมีจุดเน้นในเรื่องประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในโลกตะวันออกจะมีจุดเน้นที่เกี่ยวข้องกับหลักความเชื่อตามหลักคำสอนของศาสนา

**ตารางที่ 20** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับจุดมุ่งหวังในการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาในเชิงธุรกิจ

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1. ความสำเร็จของงาน ผลผลิต กำไร	<p>“คือ เพิ่มรายได้ ผลกำไรให้ได้เยอะที่สุด มีการแบ่งปัน แบ่งรายได้กระจายรายได้ จากบนลงล่าง ต้องร่วมมือกัน” (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>“มีจุดมุ่งหวังในเรื่องเป้าหมายของงาน ความสำเร็จของงาน ต้องการที่จะเอาชนะธรรมชาติ” (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“หวังผลผลิตที่เกิดขึ้น ความสำเร็จของงาน ผลกำไรที่ได้ตอบแทน” (ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>“มีจุดมุ่งหวังในเรื่องผลผลิต กำไร” (ผศ.กิตติวดี)</p> <p>“มีจุดมุ่งหวังในเรื่องผลผลิต” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p> <p>“มุ่งหวังในเรื่อง ผลผลิตของงาน กำไร” (ผศ.ดร.ปราณี)</p> <p>“ในทางธุรกิจ จะมีจุดมุ่งหมายในเรื่องกำไร เกี่ยวกับการผลิตสินค้า และทำให้ทุกคนมีความรับผิดชอบในงาน” (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p> <p>“มีจุดมุ่งหวัง ในเรื่องการรวมพลังคน เพื่อให้ผลผลิตมีกำไรมากขึ้น” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p> <p>“หวังผลกำไร ต้องการหาคนเก่ง เพื่อที่จะทำกำไรให้กับองค์กร” (ศ.ดร.พจน์)</p>
2. ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของ การดำเนินธุรกิจ	<p>“มีจุดมุ่งหวัง ก็คือ ผลที่ได้จากการดำเนินธุรกิจ ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจ ที่ทำให้ได้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นตามจุดมุ่งหมายของเขา” (รศ.ดร.อมรชัย)</p>

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
3. การทำงานเป็นกลุ่ม	“การสร้างให้ทำงานเป็นกลุ่ม รู้จักแบ่งหน้าที่กันทำงาน จัดสรรคนให้ทำงานตามความเหมาะสม เพื่อหวังผลกำไรที่ได้ตอบแทนจากการร่วมมือกันทำงาน”  (ดร.กมล)
4. การทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กร	“เขาจะหวังผลประโยชน์ในเชิงที่คนมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความผูกพัน ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และจะทุ่มเทศักยภาพที่มี ซึ่งจะได้รับประโยชน์สูงสุดในเชิงธุรกิจ”  (ผศ.ดร.สนานจิตกร)
5. ความพึงพอใจของลูกค้า	“การพัฒนาตนเองอย่างสูงสุด พร้อม ๆ กับการพัฒนางาน พัฒนาความพอใจของลูกค้า พร้อม ๆ กับการพัฒนาเทคโนโลยี”  (รศ.ดร.โสรัชนี)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับจุดมุ่งหวังในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในเชิงธุรกิจ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มีการนำไปใช้ในเชิงธุรกิจเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จของงานผลผลิต กำไร (N=9) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “หวังผลผลิตที่เกิดขึ้น ความสำเร็จของงาน ผลกำไรที่ได้ตอบแทน” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในเชิงธุรกิจ โดยมุ่งหวังในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้า (N=1) ดังเช่นผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “การพัฒนาตนเองอย่างสูงสุด พร้อม ๆ กับการพัฒนางาน พัฒนาความพอใจของลูกค้า พร้อม ๆ กับการพัฒนาเทคโนโลยี”

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความคิดเห็นที่หลากหลายในประเด็นคำถามนี้ โดยผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าการนำไปใช้ในเชิงธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ (N=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าการนำไปใช้โดยมุ่งหวังให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม (N=1) และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าการนำไปใช้ในเชิงธุรกิจเพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กร (N=1) ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “เขาจะหวังผลประโยชน์ในเชิงที่คนมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความผูกพัน ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และจะทุ่มเทศักยภาพที่มี ซึ่งจะได้รับประโยชน์สูงสุดในเชิงธุรกิจ”

ดังนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามนี้ สะท้อนให้เห็นว่า การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในเชิงธุรกิจส่วนใหญ่ มีการนำไปใช้โดยมีจุดมุ่งหวังในเรื่องผลผลิตกำไรที่เพิ่มขึ้น มุ่งหวังในเรื่องการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ รวมทั้งมีการนำไปใช้โดยมีจุดมุ่งหวังเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ โดยให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม และบุคลากรทุกคนมีการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร ซึ่งจุดมุ่งหวังเหล่านี้เป็นสิ่งที่องค์กรทางธุรกิจโดยทั่วไปได้ตั้งเป้าหมายไว้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จต่อไป

**ตารางที่ 21** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปรัชญาของการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลัง มาประยุกต์ใช้ในองค์กรในแถบประเทศตะวันออก

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
<p>1. มีความแตกต่างเรื่องวัฒนธรรม ต้องปรับให้เข้ากับวัฒนธรรม</p>	<p>“ทุกอย่างเราปรับเข้ามาได้ แต่ต้องปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมของเรา เราไปเยี่ยมของเขามาใช้จนลืมนึกไปว่า บางสิ่งเราทำได้เอง” (อาจารย์มัลลิกา)</p> <p>“ในหลักวิชาคงไม่มีอะไรแตกต่าง เพราะการเสริมสร้างพลังในองค์กรก็เพื่อการพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่อาจมีแนวปฏิบัติที่ต่างกัน เพราะมีวัฒนธรรมที่ต่างกัน ทางตะวันตกจะมีการประชุมเพื่อวางแผน จากบุคคลกลุ่มที่ดี แล้วเอาสิ่งนี้มาประสานประโยชน์ แล้วดำเนินเป็นนโยบาย ส่วนบ้านเราต้องมีการวางแผนทั้งข้างบนข้างล่าง แล้วมาหาจุดสมดุลที่พอเหมาะ แล้วดำเนินนโยบาย” (ศ.ดร.พจน์)</p> <p>“จุดที่ต่างกันน่าจะเป็นเรื่องของวัฒนธรรม คือในตะวันออกจะเป็นการมองบนลงล่าง จะยึดติดว่าข้างบนมีอำนาจ จึงทำให้คนในระดับล่างไม่มีความคิด บั่นทอนความคิดและบุคลิกภาพของคนระดับล่าง ส่วนในตะวันตกเวลาที่มีคนมารวม ถ้าไม่มีข้อมูลจะไม่เชื่อ จะเป็นระบบเปิด ไม่มีอารมณ์เคลือบแฝง” (ผศ.ดร.สนานจิตร์)</p>
<p>2. ไม่มีความแตกต่าง เป็นเรื่องการถ่ายทอด</p>	<p>“คิดว่ามันไม่มีตะวันตกตะวันออก ของไทยก็มีใช้มานานแล้ว คือเป็นเรื่องของการถ่ายทอด ถ่ายทอดความคิด ทัศนคติ ความเชื่อ ทักษะ” (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p>

## ตารางที่ 21 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
	<p>"ในวัฒนธรรมของตะวันออก จะมีเรื่องเกี่ยวกับตัวกระบวนการทางสังคมของเราที่จะถ่ายทอดภูมิปัญญา ถ่ายทอดกันมา ตรงนี้คิดว่าไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการอะไรของเขา"</p> <p>(ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>
3. ไม่ขัดแย้ง แต่ตะวันออกมักมีความสัมพันธ์จากพรรคพวก	<p>"ในวัฒนธรรมตะวันออก จะไม่ค่อยขัดแย้ง แต่ต้องดูแลในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือในวัฒนธรรมของตะวันออก มักจะมีส่วนในแง่ของความสัมพันธ์จากพรรคพวก"</p> <p>(รศ.ดร.อมรชัย)</p>
4. ไม่ขัดแย้งกัน มีการทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว	<p>"ปรัชญาที่จะขัดแย้งกันไม่มี อย่างในประเทศไทย ในแถบประเทศตะวันออกก็มีการลงแขก มีการทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว จึงไม่ขัดแย้งกัน และต้องใช้การทำงานเป็นทีม เป็นธุรกิจขนาดย่อม มีการจัดการในกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน"</p> <p>(ดร.กมล)</p>
5. ต้องเปลี่ยนผู้นำให้มีความเก่ง ความดี	<p>"การประยุกต์ใช้ในวัฒนธรรมตะวันออก ต้องเปลี่ยนผู้นำ ผู้บริหารให้เป็นคนเก่งคนดี มีความสามารถ มีคนเคารพศรัทธา การนำแนวคิดนี้จึงจะประสบผลสำเร็จ"</p> <p>(ศ.ดร.สมหวัง)</p>
6. ต่างกัน ต้องปรับให้เข้ากับวิถีชีวิตของคนไทย	<p>"แนวคิดนี้ในทางประเทศตะวันตก จะใช้ในเชิงความสัมพันธ์ในเชิงธุรกิจ แต่ประเทศไทยจะเป็นระบบเครือญาติ มีระบบอุปถัมภ์ ถ้าจะประยุกต์ใช้ในแถบประเทศตะวันออก ต้องปรับให้เข้ากับวิถีชีวิตของไทย วัฒนธรรมที่มีการเคารพอาวุโส เครือญาติ และเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน"</p> <p>(ดร.สุวัฒน์)</p>

## ตารางที่ 21 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
7. ต้องเพิ่มในส่วนที่เป็นมิติของจิตใจ	<p>"ขึ้นอยู่กับคนเอามาใช้ ซึ่งตะวันออกจะมีปรัชญา ปัญญา แนวคิดที่คนต่อโลกและชีวิตที่ลึกซึ้งมาก ซึ่งถ้าเอา Empowerment มาใช้ก็จะต้องเพิ่มในส่วนที่เป็นมิติของจิตใจข้างในลึก ๆ เข้าไปในกระบวนการ Empowerment คน"</p> <p>(รศ.ดร.โสริษฐ์)</p>
8. ต้องปรับในเรื่องการทำงานให้จริงจัง	<p>"ไม่ได้ศึกษาลึกซึ้งว่าตะวันตกเขามีปรัชญาอะไร แต่เขามีหลักในการทำงาน และทำจริง แต่คนไทยต้องแก้เรื่อง ทำงานต้องทำให้จริง ให้มีสาระ ฝึกเป็นคนตรงต่อเวลา ฝึกความมีวินัย ซึ่งจะทำงานให้สำเร็จ"</p> <p>(ผศ.ดร.กิตติยวดี)</p>
9. ต่างกัน ในตะวันออกมี เรื่องของความเกรงใจ ต้องดึงเอาสิ่งที่ดึงมาในตัวออกมา	<p>"ในวัฒนธรรมของตะวันออก เช่น ประเทศไทย จะมีเรื่องการเกรงใจคนอื่น ค่อนข้างจะดูตัวเรากับคนอื่น และ Empowerment ในตะวันออก จะเป็นเรื่องของคนที่ได้เริ่มเรียนรู้ที่จะเข้าใจตนเอง เข้าใจคุณค่า และศักยภาพของตนเอง ต้องพยายามเอาสิ่งที่ดึงมาในตัวเองออกมา"</p> <p>(ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p>
10. ต้องปรับที่ตัวครูให้มีคุณภาพมากขึ้น	<p>"เวลาที่ปรับใช้ จะต้องปรับจากตัวครู และผู้บริหาร ต้องปรับให้ครูเป็นมืออาชีพ ต้องรู้ว่าจุดไหนที่จะพัฒนาขึ้นมาได้ ต้องทำให้ตัวเองมีคุณภาพ"</p> <p>(ผศ.ดร.ปราณี)</p>
11. ลดขั้นตอนการทำงานให้มากขึ้น	<p>"ต้องลดขั้นตอนการทำงานแบบเก่าในระบบราชการให้มีความคล่องตัวมากขึ้น"</p> <p>(รศ.ดร.อุทัย)</p>
12. ต่างกัน ตะวันออกสอนเรื่องความสามัคคีที่เกิดจากการปลุกกระดม ส่วนตะวันตกเป็นการรวมพลังกันคิด	<p>"จะมองว่า ในวัฒนธรรมตะวันออก จะมีคำสอนหรือวัฒนธรรมบางอย่างที่ส่งเสริม Empowerment อยู่แล้ว คือเรื่อง ความสามัคคีที่เกิดจากการปลุกกระดม แต่ของตะวันตก จะเป็นการรวมพลังร่วมกันคิด"</p> <p>(ผศ.ดร.พฤทธิ์)</p>

จากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเกี่ยวกับการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) มาประยุกต์ใช้ในแถบประเทศตะวันออก พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่หลากหลาย คือ ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้ มาประยุกต์ใช้ไม่มีความแตกต่างกับปรัชญาในแถบประเทศตะวันออกเนื่องจากว่าแนวคิดนี้เป็นเรื่องของ การถ่ายทอด (N=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “คิดว่ามันไม่มีตะวันตกตะวันออก ของไทยก็มีใช้มานานแล้ว คือเป็นเรื่องของการถ่ายทอด ถ่ายทอดความคิด ทักษะ ความเชื่อ ทักษะ” ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความคิดเห็นว่ามีไม่แตกต่างเพราะประเทศในตะวันออกจะ มีการทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว (N=1) และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่ามีไม่แตกต่าง แต่ในโลกตะวันออกมัก มีความสัมพันธ์จากพรรคพวก (N=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ในวัฒนธรรมตะวันออก จะไม่ค่อยขัดแย้ง แต่ต้องดูแลในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือในวัฒนธรรมของตะวันออก มักจะมีส่วนในแง่ของความสัมพันธ์จากพรรคพวก” ซึ่งจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในส่วนนี้ สะท้อนให้เห็นว่า ในโลกตะวันตกและตะวันออกจะมีหลักปรัชญาที่ไม่แตกต่างกัน คือ ทั้งในโลกตะวันตกและตะวันออกจะมีเรื่องการถ่ายทอด และมีการทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว แต่เมื่อนำมาใช้ในโลกตะวันออกจะต้องมีการดูแลเรื่องระบบพรรคพวก เพราะในโลกตะวันออกมักมีความสัมพันธ์จากพรรคพวกเข้ามาเกี่ยวข้อง

ส่วนผู้เชี่ยวชาญบางส่วน มีความเห็นว่าการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาประยุกต์ใช้ในประเทศแถบตะวันออกจะมีปรัชญาที่ต่างกันไป โดยผู้เชี่ยวชาญบางคน มีความเห็นว่าการประเทศในตะวันออกจะมีเรื่องของความเกรงใจต้องมีการดึงเอาสิ่งที่ตั้งงามในตัวออกมา (N=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ในวัฒนธรรมของตะวันออก เช่น ประเทศไทย จะมีเรื่องการเกรงใจคนอื่น ค่อนข้างจะดูตัวเรากับคนอื่น และ Empowerment ในตะวันออก จะเป็นเรื่องของคนที่ได้เริ่มเรียนรู้ที่จะเข้าใจตนเอง เข้าใจคุณค่า และศักยภาพของตนเอง ต้องพยายามเอาสิ่งที่ตั้งงามในตัวเองออกมา” ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่ามีไม่แตกต่างจะสอนเรื่อง ความสามัคคี (N=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “จะมองว่า ในวัฒนธรรมตะวันออก จะมีคำสอนหรือวัฒนธรรมบางอย่างที่ส่งเสริม Empowerment อยู่แล้ว คือเรื่อง ความสามัคคี ที่เกิดจากการปลุกกระดม แต่ของตะวันตก จะเป็นการรวมพลังร่วมกันคิด” และจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในส่วนนี้ พบว่าในโลกตะวันตกและตะวันออกจะมีหลักปรัชญาที่แตกต่างกัน คือ ในตะวันออกจะมีเรื่องในส่วนของจิตใจเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยมีเรื่องของความเกรงใจ ความสามัคคีที่เกิดจากการปลุกกระดม ไม่ใช่เป็นการรวมพลังร่วมกันคิดเหมือนในตะวันตก



นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังให้ข้อเสนอแนะว่า ในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาประยุกต์ใช้ในแถบประเทศตะวันออก ต้องมีการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมของตะวันออก (N=3) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ทุกอย่างเราปรับเข้ามาได้ แต่ต้องปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมของเรา เราไปยืมของเขามาใช้จนลืมไปว่า บางสิ่งเราทำได้เอง” และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นที่ต้องเปลี่ยนผู้นำให้มีความเก่งและความดี (N=1) ส่วนผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นที่ต้องปรับให้เข้ากับวิถีชีวิตของคนไทย (N=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นที่ต้องปรับในเรื่องการทำงานให้จริงจัง (N=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคนเห็นว่าควรมีการปรับที่ตัวครูให้มีคุณภาพมากขึ้น (N=1) บางคนมีความเห็นว่าควรลดขั้นตอนการทำงานให้มากขึ้น (N=1) และผู้เชี่ยวชาญบางคนให้ความเห็นที่ ต้องเพิ่มในส่วนที่เป็นมิติของจิตใจ (N=1) โดยกล่าวว่า “ขึ้นอยู่กับคนเอามาใช้ ซึ่งตะวันออกจะมีปรัชญา ปัญญา แนวคิด ทักษะต่อโลกและชีวิตที่ลึกซึ้งมาก ซึ่งถ้าเอา Empowerment มาใช้ก็คงจะต้องเพิ่มในส่วนที่เป็นมิติของจิตใจข้างในลึก ๆ เข้าไปในกระบวนการ Empowerment คน”

ดังนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปประยุกต์ใช้ในวัฒนธรรมตะวันออก พบว่า มีทั้งความแตกต่างและไม่แตกต่างกัน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงความแตกต่างคือ ในวัฒนธรรมตะวันออกจะมีเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ มีเรื่องความเกรงใจ และมีเรื่องความสามัคคีที่เกิดจากการปลุกกระตม ส่วนที่เหมือนกันคือ มีการทำงานเป็นทีมอยู่แล้ว และผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาประยุกต์ในวัฒนธรรมตะวันออก โดยให้มีการปรับให้เข้ากับวิถีชีวิตของคนไทย เพิ่มในส่วนที่เป็นมิติของจิตใจ และต้องเปลี่ยนผู้นำให้มีความเก่งและความดี เป็นต้น จึงเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ควรมีการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมตะวันออก จึงจะทำให้การนำแนวคิดนี้มาใช้ได้ประสบความสำเร็จมากขึ้น

ตอนที่ 2 แนวทางการประยุกต์ใช้แนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ในองค์กร  
ทางการศึกษา

ตารางที่ 22 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของการนำแนวคิด  
การเสริมสร้างพลังมาใช้ในการบริหารองค์กรทางการศึกษา

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
<p>มีความเหมาะสม และ รองรับกับแนวทางการ ปฏิรูปการศึกษา เพราะ</p> <p>1. Empowerment มี หลักการให้กำลังใจ</p>	<p>“มีความเหมาะสม เพราะการ Empowerment คือการทำให้เขามี กำลังใจ รู้สึกว่าตนมีคุณค่า ผู้บริหารจะต้องไป Empowerment เขา และแนวคิดนี้รองรับกับแนวทางการปฏิรูป คือ ถ้าครูมีความสุขเด็กก็ จะมีความสุข”</p> <p style="text-align: right;">(รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p>
<p>2. Empowerment มี หลักการทำงานให้ทุก คนมีส่วนร่วม ในการ ทำงาน/การบริหารงาน</p>	<p>“มีความเหมาะสม เพราะหลักการงานที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ ทำงานร่วมกัน ต้องช่วยเหลือกัน และแนวคิดนี้รองรับกับแนวทางการ ปฏิรูปการศึกษาของไทย”</p> <p style="text-align: right;">(ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“เหมาะสมมากเลย เช่น ในโรงเรียนควรให้มีคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งมาจากประชาชน ซึ่งมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน และการนำ แนวคิดนี้ไปใช้จะรองรับกับแนวทางการปฏิรูป เพื่อต้องการให้ได้ คุณภาพ เพื่อให้การบริหารงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ”</p> <p style="text-align: right;">(ด.กมล)</p> <p>“มีความจำเป็นต้องใช้ แต่ถ้าจะนำมาใช้ต้องมีการปรับให้เข้ากับ วัฒนธรรมของไทย และรองรับกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของไทย คือ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา”</p> <p style="text-align: right;">(อาจารย์มัลลิกา)</p>

## ตารางที่ 22 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
3. มีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา	<p>“มีความเหมาะสมและน่าจะทำ และค่อนข้างสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ในเชิงการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา ถ้ามีระบบ Empowerment เข้ามา การบริหารงานในสถานศึกษาจะดีขึ้น”</p> <p>(รศ.ดร.อมรชัย)</p>
4. คนทางการศึกษามี Empowerment อยู่แล้ว	<p>“มีความเหมาะสมสำหรับงานบริหารโดยทั่วไป คือ ฝ่ายธุรการ บริหารส่วนฝ่ายวิชาการ คนทางการศึกษามี Empowerment อยู่แล้ว คนที่เป็น Professional จะมีความรับผิดชอบ เขาจะดูแลคุณภาพของการบริการอยู่แล้ว”</p> <p>(รศ.ดร.อุทัย)</p>
5. เป็นการพัฒนาคน	<p>“เหมาะสมกับทุกองค์การ โดยเฉพาะองค์การทางการศึกษา เพราะเป็นการพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีความสามารถ ภาคภูมิใจ เห็นแก่ส่วนรวม มีกำลังใจที่จะทำงาน”</p> <p>(ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>“ในวงการศึกษามีความเหมาะสมมาก เพราะ Empowerment เป็นสิ่งที่ทุกคนพอใจ ทุกคนอยากทำงานที่ตัวเองมีบทบาทมีส่วนร่วม และแนวคิดนี้รองรับกับแนวทางการปฏิรูป เพราะจะทำให้มีการพัฒนาศักยภาพของคนไปถึงจุดสูงสุด”</p> <p>(ผศ.ดร.พฤทธิ)</p> <p>“เป็นเรื่องที่ต้องทำ เพราะวงการศึกษามีการเปลี่ยนพฤติกรรมจากไม่ดีเป็นดีได้ เป็นหน้าที่เป็นอุดมการณ์ โดยผู้บริหารต้องทำบรรยากาศให้เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์”</p> <p>(ผศ.ดร.ภาวิณี)</p> <p>“ตามหลักการจะมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะครูจะต้องเป็นคนที่มีความรู้ มีความสามารถสูง มีความต้องการที่จะทำอะไรให้ดีที่สุด จึงเหมาะสมที่จะนำมาใช้ และจะต้องมีการปฏิรูปทุกจุด ระบบล่างจะต้องมีความแข็งแกร่งและมีอุดมการณ์ดีจึงจะสามารถปฏิรูปได้”</p> <p>(ผศ.ดร.सनานจิตร)</p>

## ตารางที่ 22 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
6. การพัฒนาองค์กร มีโอกาสดัดเลือกคน	<p>“เหมาะสมมาก เป็นสิ่งที่ควรทำอยู่ตลอดเวลา และมีการมอบหมายให้ องค์กรได้ดำเนินการโดยยึดหลักระบบ ยึดหลักพัฒนาคน ยึดหลัก ปรับปรุงโครงสร้าง และแนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับแนวทางการ ปฏิรูป เพราะแนวคิดนี้เป็นกลยุทธ์จากการพัฒนาคนภายใน แล้ว เจริญงอกงามไปโดยธรรมชาติ”</p> <p style="text-align: right;">(ศ.ดร.พจน์)</p> <p>“คิดว่าสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปไม่ว่าจะเป็นแนวทางการปฏิรูป ครู โรงเรียน อาคารสถานที่ เป็นการเปิดโอกาสให้คนทำ ซึ่งการนำ แนวคิดนี้ไปใช้จะกระตุ้นให้มีการพัฒนาองค์กรไปถึงมาตรฐานที่กำหนด ไว้”</p> <p style="text-align: right;">(ผศ.ดร.ปราณี)</p> <p>“เป็นเรื่องที่ดีมาก ถ้าทำให้องค์กรรวมกันได้ ทำให้องค์กรได้คัดเลือก คนเข้าทำงาน มีความเอาจริงเอาจังกับการทำงานมากขึ้น”</p> <p style="text-align: right;">(ผศ.กิตติวดี)</p> <p>“ถ้าปฏิรูปที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ มีความจำเป็นต้องใช้ ใน เรื่องการ Empowerment องค์กร จะต้องเสริมสร้างศักยภาพของการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และถ้าเป็นเรื่องของการปฏิรูปครู จะใช้แนว คิดนี้ซึ่งมีความเหมาะสม เพราะเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ครู”</p> <p style="text-align: right;">(ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p>
7. ผู้นำต้องเข้าใจ ปรัชญาการอยู่ร่วม กับคนอื่น	<p>“เห็นด้วย แต่ต้องเข้าใจปรัชญาอะไรหลายอย่าง คือ ถ้าจะใช้ Empowerment ในแง่ของการบริหารหรือการจัดการก็ได้ แต่คนที่ เป็นผู้นำจะต้องเข้าใจปรัชญาในการอยู่ร่วมกับคนอื่น”</p> <p style="text-align: right;">(รศ.ดร.โสรัจ)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเกี่ยวกับการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในการบริหารองค์กรทางการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) นี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรทางการศึกษามีความเหมาะสม และรองรับกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของไทย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังเป็นการพัฒนาคน (N=5) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “เหมาะสมกับทุกองค์กร โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษา เพราะเป็นการพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีความสามารถ ภาคภูมิใจ เห็นแก่ส่วนรวม มีกำลังใจที่จะทำงาน” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้เป็นแนวคิดที่มีหลักการทำงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน / การบริหารงาน (N=3) ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “เหมาะสมมากเลย เช่น ในโรงเรียนควรให้มีคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งมาจากประชาชน มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน...”

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร (N=3) ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญว่า “คิดว่าสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปไม่ว่าจะเป็นแนวทางการปฏิรูปครู โรงเรียน อาคารสถานที่ เป็นการเปิดโอกาสให้คนทำ ซึ่งการนำแนวคิดนี้ไปใช้จะกระตุ้นให้มีการพัฒนาองค์กรไปถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้เป็นแนวคิดที่มีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา (N=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “มีความเหมาะสมและน่าจะทำ และค่อนข้างสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ในเชิงการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา ถ้ามีระบบ Empowerment เข้ามา การบริหารงานในสถานศึกษาจะดีขึ้น”

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังจะมีหลักการให้กำลังใจ (N=1) โดยผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “มีความเหมาะสม เพราะการ Empowerment คือการทำให้เขามีกำลังใจ รู้สึกว่าตนมีคุณค่า ผู้บริหารจะต้องไป Empowerment เขา และแนวคิดนี้รองรับกับแนวทางการปฏิรูป คือ ถ้าครูมีความสุขเด็กก็มีความสุข” และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าคนทางการศึกษาจะมี Empowerment อยู่แล้ว (N=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่า การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา ผู้นำต้องเข้าใจปรัชญาการอยู่ร่วมกับคนอื่น (N=1) ดังเช่นผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “เห็นด้วย แต่ต้องเข้าใจปรัชญาอะไรหลายอย่าง คือ ถ้าจะใช้ Empowerment ในแง่ของการบริหารหรือการจัดการก็ได้ แต่คนที่จะเป็นผู้นำจะต้องเข้าใจปรัชญาในการอยู่ร่วมกับคนอื่น”

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปประยุกต์ใช้ในองค์กรทางการศึกษา มีความเหมาะสมและรองรับกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของไทย เนื่องจากแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคน ซึ่งองค์กรทางการศึกษาจะมีจุดเน้นในเรื่อง

ของการพัฒนาบุคคลเช่นกัน และแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้ ยังเป็นแนวคิดที่มีหลักการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน/การบริหารงานในองค์กร นอกจากนี้ แนวคิดการเสริมสร้างพลังยังมีหลักการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา ซึ่งถ้ามีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้ไปใช้ จะทำให้องค์กรทางการศึกษามีการพัฒนามากขึ้น

**ตารางที่ 23** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการที่เหมาะสมในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กร

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
<p>1. จัดระบบการบริหารงานในองค์กร</p> <p>1.1 ยึดหลักพัฒนาบุคคล</p>	<p>“คงต้องมีระบบการบริหาร ที่ถือว่ามนุษย์ทุกคนเท่าเทียมกัน ตามแนวคิดนี้โออิวิแมนนิส”</p> <p style="text-align: right;">(รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>“การจัดองค์กร ต้องดูความสามารถของบุคคล การจัดบรรยากาศในที่ทำงาน เน้นต้องเน้นให้บุคคลมีความสุข ทั้งในด้านการบริหาร การจัดการ การมีส่วนร่วม”</p> <p style="text-align: right;">(ดร.สุวัฒน์)</p>
<p>1.2 มีการวางแผน</p>	<p>“ต้องมีกระบวนการวิสัยทัศน์ต่าง ๆ ต้องวางแผน ทำสิ่งต่าง ๆ ต้องรู้ปัญหา รู้ว่าต้องทำอะไรก่อนอะไรหลัง แล้วค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนไป”</p> <p style="text-align: right;">(ดร.กมล)</p>
<p>1.3 มีการกระจายอำนาจ/มีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม</p>	<p>“ตัว Empowerment น่าจะไปทางสาย supervision คือ เป็นทางสายวิชาการ ควรจะมีการ Empowerment ให้คนได้มีส่วนร่วม เป็นการกระจายอำนาจ”</p> <p style="text-align: right;">(ผศ.ดร.ปราณี)</p> <p>“ต้องมีการจัดโครงสร้างทางการบริหารการศึกษา ให้มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง มีการติดตามประเมินผล ให้การสนับสนุนการเงิน ทรัพยากรเสริม และการจะปฏิรูปต้องเริ่มจากระดับครอบครัว ห้องเรียน โดยต้องเอานักเรียนเป็นศูนย์กลางว่าควรจะไปปรับในเรื่องใด”</p> <p style="text-align: right;">(ศ.ดร.พจน์)</p>

## ตารางที่ 23 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
2. จัดสภาพแวดล้อม/ สวัสดิการที่ดี	<p>“มีการจัดสวัสดิการให้อย่างเหมาะสม” (รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>“ต้องมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้กับบุคลากร” (ดร.กมล)</p> <p>“มีการจัดสวัสดิการให้ดีและเพียงพอ” (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>“การจัดสวัสดิการต้องดีในระดับหนึ่ง ทำให้เขามีความสุข ยอมรับเขา เห็นเขาเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ไม่ให้เกิดการแตกแยก” (ดร.สุวัฒน์)</p>
3. จัดบุคลากร 3.1 กำหนดบทบาท หน้าที่อย่างชัดเจน	<p>“มีการกำหนดตัวพรรณนางานในองค์กรอย่างชัดเจน บทบาทหน้าที่ ของบุคลากรหรือผู้บริหารระดับล่างในส่วนต่าง ๆ มีการกำหนดชัดเจน สามารถที่จะประเมินหรือตรวจสอบได้” (รศ.ดร.อมรชัย)</p>
3.2 ครูต้องทำตัวเป็น บรรยากาศที่ดี	<p>“ต้องทำให้ครูเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ ซึ่งครูคือบรรยากาศใน ปัจจุบัน คนต้องการพึ่งพา การชี้้นำการเปลี่ยนแปลงตนเอง เพราะเขา ไม่มีวินัย บรรยากาศของครู หมายถึง การรับรู้ การอุทิศตัวเองให้ ทำงาน” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>
3.3 ใช้กระบวนการ action research	<p>“ถ้าจะ Empowerment ครูต้องเป็นเรื่องของกระบวนการ action research ซึ่งน่าจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ที่จะ เข้าใจตนเอง เข้าใจนักเรียน และ action research จะเป็นการเสริม สร้างพลังครู สร้างความรู้ใหม่ให้กับครู และนำไปสู่การสร้างจิตสำนึก นำไปสู่พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของครู” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p>

## ตารางที่ 23 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
3.4 ปรับที่ตัวเด็ก	<p>“ไม่ยากที่จะไปปรับที่ผู้ใหญ่ จะต้องสร้างที่ตัวเด็ก จัดระบบให้เขา แล้วปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน ฝึกเด็กให้มีความรับผิดชอบ มีวินัย มีความซื่อตรงและมีความจริงใจ”</p> <p style="text-align: right;">(ผศ.กิตติยวดี)</p>
3.5 เตรียมเรื่องคนให้พร้อม	<p>“จริง ๆ แล้วเราสามารถ ทำได้บนโครงสร้างที่มีอยู่ สามารถทำได้หลายจุด แต่เราควรจะมีการเตรียมคน มีการปรับเรื่องคนให้พร้อมก่อน”</p> <p style="text-align: right;">(ผศ.ดร.สนานจิตร์)</p>
4. ผู้บริหาร/หัวหน้า 4.1 เลือกหัวหน้าที่ดีและเก่ง	<p>“หัวหน้าที่ดีและเก่งจะเปลี่ยนไปเอง ดังนั้น ต้องเลือกหัวหน้าที่เก่งและดีไปเป็นหัวหน้า การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้จึงจะประสบความสำเร็จ”</p> <p style="text-align: right;">(ศ.ดร.สมหวัง)</p>
4.2 ผู้บริหารต้องเข้าใจตนเอง	<p>“ที่สำคัญ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนใจตนเอง สำคัญที่คน ไม่ใช่วิธี เราไม่สามารถใช้วิธีอะไรกับใครได้ ถ้าเราไม่มีหัวใจ วิธีก็ใช้ไม่ได้หรอก ผู้บริหารต้องเข้าใจจิตใจตนเอง เข้าใจชีวิต ธรรมชาติ และเข้าใจธรรมชาติ”</p> <p style="text-align: right;">(รศ.ดร.โสรัชนี)</p>
4.3 ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจการบริหาร	<p>“ไม่ต้องปรับ โครงสร้างเดิมดีแล้ว ถ้าผู้บริหารมีความเข้าใจในการบริหารจะทำได้เลย”</p> <p style="text-align: right;">(รศ.ดร.อุทัย)</p>
5. มีการทดลองปฏิบัติเป็นตัวอย่าง	<p>“คงต้องทำเป็น pilot study หรือ pilot project เพื่อให้มีตัวอย่างที่ดี จะได้ไม่นำไปใช้ในทางที่ผิด แล้วทำเป็นตัวอย่าง แล้วค่อยกระจายความคิดไปเรื่อย ๆ”</p> <p style="text-align: right;">(ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>
6. ไม่ต้องปรับโครงสร้าง นำมาผสมผสานกับสิ่งที่มีอยู่	<p>“จริง ๆ แล้ว ไม่ต้องปรับโครงสร้างหรือจัดอะไร เราเอามาผสมผสานกับสิ่งที่มีอยู่ พื้นฐานทั้งหลายต้องพร้อม”</p> <p style="text-align: right;">(อาจารย์มัลลิกา)</p>



จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการที่เหมาะสมในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) มาใช้ในองค์กรทางการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญจะมีความคิดเห็นที่ต่างกันไป โดยผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่าต้องมี การจัดระบบการบริหารงานในองค์กร (N=5) โดยให้มีการบริหารแบบกระจายอำนาจ/มีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม (n=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องมีการจัดโครงสร้างทางการบริหารการศึกษา ให้มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง มีการติดตามประเมินผล ให้การสนับสนุนการเงิน ทรัพยากรเสริม และการจะปฏิรูปต้องเริ่มจากระดับครอบครัว ห้องเรียน โดยต้องเอานักเรียนเป็นศูนย์กลางว่าควรจะทำอะไร” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าควรยึดหลักการพัฒนาบุคคล (n=2) ดังเช่นตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “การจัดองค์กร ต้องดูความสามารถของบุคคล การจัดบรรยากาศในที่ทำงานต้องเน้นให้บุคคลมีความสุข ทั้งในด้านการบริหาร การจัดการ การมีส่วนร่วม” ส่วนผู้เชี่ยวชาญบางคนยังมีความเห็นว่าต้องมีการวางแผน (n=1) ซึ่งวิธีการที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงในประเด็นนี้ เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่า เมื่อมีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา วิธีการแรกในการนำแนวคิดนี้ไปใช้ คือจะต้องมีการจัดระบบการบริหารในองค์กรให้เหมาะสม โดยให้มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีการยึดหลักการพัฒนาบุคคล และมีการวางแผนในการทำงานและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามนี้ยังพบว่าผู้เชี่ยวชาญบางส่วนที่มีความเห็นที่หลากหลายในเรื่อง การจัดบุคลากร (N=5) โดยเน้นในเรื่องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “มีการกำหนดตัวพรรณนางานในองค์กรอย่างชัดเจน บทบาทหน้าที่ของบุคลากรหรือผู้บริหารระดับล่างในส่วนต่าง ๆ มีการกำหนดชัดเจน สามารถที่จะประเมินหรือตรวจสอบได้” และผู้เชี่ยวชาญบางคนเน้นในเรื่องการให้ครูต้องทำตัวเป็นบรรยากาศที่ดี (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องทำให้ครูเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ ซึ่งครูคือบรรยากาศในปัจจุบัน คนต้องการพึ่งพา การขึ้นนำการเปลี่ยนแปลงตนเอง เพราะเขาไม่มีวินัย บรรยากาศของครู หมายถึง การรับรู้ การอุทิศตัวเองให้ทำงาน”

และผู้เชี่ยวชาญบางคนเน้นให้มีการใช้กระบวนการ action research (n=1) ดังเช่น คำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญว่า “ถ้าจะ Empowerment ครู ต้องเป็นเรื่องของกระบวนการ action research ซึ่งน่าจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ที่ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ที่จะเข้าใจตนเอง เข้าใจนักเรียน และ action research จะเป็นการเสริมสร้างพลังครู สร้างความรู้ใหม่ให้กับครู และนำไปสู่การสร้างจิตสำนึก นำไปสู่พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของครู” ส่วนผู้เชี่ยวชาญบางคนเน้นในเรื่องให้ปรับที่ตัวเด็ก (n=1) และผู้เชี่ยวชาญบางคนเน้นในเรื่องการเตรียมคนให้พร้อม (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “จริง ๆ แล้วเราสามารถ ทำได้บนโครงสร้างที่

มีอยู่ สามารถทำได้หลายจุด แต่เราควรจะมีการเตรียมคน มีการปรับเรื่องคนให้พร้อมก่อน” ซึ่งในประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่า วิธีการในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้อีกประการหนึ่งคือจะต้องมีการจัดเตรียมบุคลากร ซึ่งบุคลากรจะเป็นกลไกที่สำคัญในการดำเนินงาน/ปฏิบัติงานในองค์กร ให้ประสบความสำเร็จได้

และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ยังพบว่าวิธีการในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาจะต้องมีการ จัดสภาพแวดล้อม/สวัสดิการที่ดี (N=4) ดังตัวอย่าง คำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “การจัดสวัสดิการต้องดีในระดับหนึ่ง ทำให้เขามีความสุข ยอมรับเขาเห็นเขาเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มไม่ให้เกิดการแตกแยก” นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นเกี่ยวกับวิธีการที่เกี่ยวข้องกับ หัวหน้า/ผู้บริหาร (N=3) โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าต้องเลือกหัวหน้าที่ดีและเก่ง (n=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องเข้าใจตนเอง (n=1) ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ที่สำคัญ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนใจตัวเอง สำคัญที่คน ไม่ใช่วิธี เราไม่สามารถใช้วิธีอะไรกับใครได้ ถ้าเราไม่มีหัวใจ วิธีก็ใช้ไม่ได้หรอก ผู้บริหารต้องเข้าใจตนเอง เข้าใจชีวิต เข้าใจธรรมชาติ และเข้าใจธรรมชาติ” และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องมีความเข้าใจการบริหาร (n=1)

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่า ในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ต้อง มีการทดลองปฏิบัติเป็นตัวอย่าง (N=1) ดังเช่นคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญว่า “คงต้องทำเป็น pilot study หรือ pilot project เพื่อให้มีตัวอย่างที่ดี จะได้ไม่นำไปใช้ในทางที่ผิด แล้วทำเป็นตัวอย่าง แล้วค่อยกระจายความคิดไปเรื่อย ๆ” และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าไม่ต้องปรับโครงสร้าง เพียงแต่ นำมาผสมผสานกับสิ่งที่มีอยู่ (N=1)

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าวิธีการที่เหมาะสมในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา คือ ต้องมีการจัดระบบการบริหารงานในองค์กร มีการจัดบุคลากร จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ มีการให้ผู้บริหารได้มีการพัฒนาตนเองในการนำแนวคิดนี้มาใช้ นอกจากนี้ต้องมีการทดลองปฏิบัติให้เป็นตัวอย่าง รวมทั้งควรมีการนำมาผสมผสานกับสิ่งที่มีอยู่เดิม ซึ่งวิธีการที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงนี้ เป็นวิธีการที่องค์กรทางการศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติได้ และไม่ก่อให้เกิดความยุ่งยากมากนัก และถ้าองค์กรทางการศึกษานำวิธีการเหล่านี้ไปใช้จะทำให้การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังประสบความสำเร็จได้

ตารางที่ 24 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการปรับแนวคิดในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลัง มาใช้ในการบริหารองค์กรทางการศึกษาของประเทศไทย

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
<p>1. ปรับแนวคิดของผู้บริหาร</p> <p>1.1 ยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน</p> <p>1.2 ผู้นำต้องเก่งและดี</p> <p>1.3 ผู้บริหารต้องเข้าใจโลกและชีวิต</p>	<p>“ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่าเพื่อนร่วมงานของเขามีความสามารถ จะต้องมีการวางแผนที่ดี ต้องให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกันทำ ร่วมกันประเมิน” (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“ขึ้นอยู่กับผู้นำ หัวหน้า ถ้าได้คนเก่ง คนดี มีความสามารถ การนำแนวคิด Empowerment ก็ประสบผลสำเร็จ” (ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>“ต้องปรับที่ตัวผู้บริหารก่อน ให้ผู้บริหารมีความเข้าใจโลก เข้าใจชีวิต เข้าใจว่าจะปฏิบัติกับคนอื่นอย่างไร” (รศ.ดร.โสรัชนี)</p>
<p>2. ปรับแนวคิดของบุคคล/บุคลากร</p> <p>2.1 ฝึกการทำงานร่วมกัน</p> <p>2.2 เตรียมคนให้พร้อม</p> <p>2.3 ดึงเอาสิ่งดีงามในตัวบุคคลออกมา</p>	<p>“ต้องมีการปรับแนวคิดให้ทุกคนฝึกการทำงานร่วมกัน และให้เขามีการ Empowerment ตัวเอง และรู้จักถ่ายทอดสู่ผู้อื่น” (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>“ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้รับกับแนวคิดนี้ เตรียมคนให้พร้อม” (ผศ.กิตติวดี)</p> <p>“ขบวนการที่เข้ามา ต้องเป็นขบวนการ Empowerment ไม่ใช่เป็นแบบบรรยาย เพราะแนวคิดนี้เป็นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ในการนำแนวคิดนี้มาใช้ เราจะต้องดึงเอาสิ่งดีงามของเรามีอยู่ขึ้นมา แล้วเอาเทคโนโลยีหรือระบบที่ดีของตะวันตกเข้ามาช่วยในเรื่องของการจัดการ” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p>

## ตารางที่ 24 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
2.4 ทำงานเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	<p>"ปรับแนวคิด คือ เขาต้องเปลี่ยนความคิดว่าเขาต้องทำงานเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และมีแนวคิดว่างานที่ให้อื่นต้องเป็นงานที่มีคุณภาพให้เขาพึงพอใจ"</p> <p>(รศ.ดร.อุทัย)</p>
2.5 เห็นความสำคัญของหลักการเท่าเทียมกัน	<p>"ต้องปรับแนวคิดค่อนข้างมาก โดยเฉพาะแนวคิดที่สำคัญ คือ ต้องทำให้คนมองหรือมุ่งหวังผลระยะยาว ไม่ใช่มุ่งหวังผลแต่ระยะสั้น มีการเสริมสร้างพลังให้ครู ผู้บริหาร และนักเรียน ให้เห็นความสำคัญในหลักการของความเท่าเทียมกัน รู้จักหาข้อสรุปร่วมกัน มีเทคนิคการพูดให้คนอื่นยอมรับเราอย่างเท่าเทียมกัน"</p> <p>(ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>
2.6 มีความเข้าใจในเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง	<p>"ต้องสร้างความเข้าใจในเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ครูต้องเป็นครูที่แท้จริง มีนิสัย บุคลิกภาพ ความรู้ความสนใจที่จะได้รับการฝึกฝน ทুমเท เพื่อฝึกอบรมเด็กให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร"</p> <p>(ศ.ดร.พจน์)</p>
2.7 สร้างอุดมการณ์ว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังเป็นสิ่งดี	<p>"จะต้องมีการสร้างอุดมการณ์ สร้างความเชื่อร่วมกันก่อนว่า Empowerment เป็นสิ่งที่ดี จะต้องมีการรณรงค์ให้นักวิชาการ ช่วยกันเขียนบทความ จัดอบรม จัดอภิปราย ต้องเชื่อว่าแนวคิดนี้เป็นสิ่งที่มีคุณค่า และมีการนำไปปฏิบัติ"</p> <p>(ผศ.ดร.सनานจิตร์)</p>
3. ปรับระบบโครงสร้างการบริหารในองค์กร	<p>"ต้องมีการทำที่เป็นระบบมากขึ้น มีการปรับโครงสร้างการทำงานให้มีความชัดเจนทั้งบทบาท แนวคิด ทิศทาง ซึ่งช่วยให้ระบบสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ"</p> <p>(รศ.ดร.อมรชัย)</p>
4. ปรับแนวคิดของสถาบันผลิตครู ผู้ใช้ครู	<p>"ปรับมากเลย ตั้งแต่สถานที่ผลิตครู ปรับผู้ใช้ครู ให้เขาสรรหาคนที่จะเป็นครูที่เก่ง ตามความรู้ ความถนัด และความสามารถของเขา"</p> <p>(ดร.กมล)</p>

## ตารางที่ 24 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
5. นำมาผสมผสานกับแนวคิดเดิม	<p>“ไม่จำเป็นต้องปรับแนวคิดไปอย่างไร เพราะโดยพื้นฐานที่เรามีอยู่ เราสามารถนำแนวคิดนี้มาผสมผสานกับสิ่งที่มีอยู่แล้วได้เลย” (อาจารย์มัลลิกา)</p> <p>“คิดว่าเป็นแนวคิดที่มีอยู่เดิมแล้ว ต้องมองว่าอะไรที่ได้ผลก็ทำไป อะไรที่ไม่ได้ผลก็แก้ไข ซึ่งถ้าเป็นเรื่องการปฏิบัติ ก็จะเริ่มตั้งแต่พื้นฐาน วัฒนธรรมของคน วัฒนธรรมในท้องถิ่น ต้องวิเคราะห์ว่ามีกิจกรรมอะไร” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในองค์กรทางการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจะต้องมีการปรับแนวคิดของบุคลากร/บุคคล (N=7) โดยให้บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องสร้างความเข้าใจในเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ครูต้องเป็นครูที่แท้จริง มีนิสัย บุคลิกภาพ ความรู้ความสนใจที่จะได้รับการฝึกฝน ทুমเท เพื่อฝึกอบรมเด็กให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร” และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าจะควรให้บุคลากรมีการฝึกการทำงานร่วมกัน (n=1) ส่วนผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าจะควรมีการเตรียมคนให้พร้อม (n=1) และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าจะควรมีการดึงเอาสิ่งดีงามในตัวบุคคลออกมา (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ขบวนการที่เข้ามา ต้องเป็นขบวนการ Empowerment ไม่ใช่เป็นแบบบรรยาย เพราะแนวคิดนี้เป็นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ในการนำแนวคิดนี้มาใช้ เราจะต้องดึงเอาสิ่งดีงามของเราที่มีอยู่ขึ้นมา แล้วเอาเทคโนโลยีหรือระบบที่ดีของตะวันตกเข้ามาช่วยในเรื่องของการจัดการ”

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าจะควรให้บุคลากรมีการทำงานเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ปรับแนวคิด คือเขาต้องเปลี่ยนความคิดว่าเขาต้องทำงานเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และมีแนวคิดว่างานที่ให้ผู้เรียนต้องเป็นงานที่มีคุณภาพ ให้เขาพึงพอใจ” ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าจะควรให้บุคลากรเห็นความสำคัญของหลักการเท่าเทียมกัน (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องปรับแนวคิดค่อนข้างมาก โดยเฉพาะแนวคิดที่สำคัญ คือ ต้องทำให้นักมองหรือมุ่งหวังผลระยะยาว ไม่ใช่มุ่งหวังผลแต่ระยะสั้น มีการเสริมสร้างพลังให้ครู ผู้บริหาร

และนักเรียนเห็นความสำคัญในหลักการของความเท่าเทียมกัน รู้จักหาข้อสรุปร่วมกัน มีเทคนิคการพูดให้คนอื่นยอมรับเราอย่างเท่าเทียมกัน”

และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าควรมีการสร้างอุดมการณ์ให้กับบุคลากรว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังเป็นสิ่งดี (n=1) ดังคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องสร้างอุดมการณ์ สร้างความเชื่อร่วมกันว่า Empowerment เป็นสิ่งที่ดีจะต้องมีการรณรงค์ให้นักวิชาการเขียนบทความ จัดอบรม จัดอภิปราย ต้องเชื่อว่าแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่มีคุณค่า” ซึ่งจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวถึงเกี่ยวกับการปรับแนวคิดของบุคลากรนี้ เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่า เมื่อมีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา จำเป็นจะต้องมีการปรับแนวคิดของบุคลากรโดยให้บุคลากรมีความเข้าใจเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง มีการดึงเอาสิ่งดีงามที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมา ควรให้บุคลากรมีความคิดในการทำงานเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของหลักการเท่าเทียมกัน และบุคลากรต้องมีความคิดว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้เป็นสิ่งดี

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า ต้องมีการปรับแนวคิดของผู้บริหาร (N=3) โดยผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าควรให้ผู้บริหารยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน (n=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องเป็นคนเก่งและดี (n=1) และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องเข้าใจโลกและชีวิต (n=1) ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องปรับที่ตัวผู้บริหารก่อน ให้ผู้บริหารมีความเข้าใจโลก เข้าใจชีวิต เข้าใจว่าจะปฏิบัติกับคนอื่นอย่างไร”

อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าต้อง มีการปรับระบบ โดยปรับโครงสร้างระบบการบริหาร (N=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องมีการทำที่เป็นระบบมากขึ้น มีการปรับโครงสร้างการทำงานให้มีความชัดเจนทั้งบทบาทแนวคิด ทิศทาง ซึ่งช่วยให้ระบบสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ” นอกจากนี้ยังพบว่า มีผู้เชี่ยวชาญบางส่วนที่มีความเห็นว่าไม่จำเป็นต้องปรับแนวคิดเพียงแต่นำมาผสมผสานกับแนวคิดที่มีอยู่เดิม (N=2) ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญว่า “ไม่จำเป็นต้องปรับแนวคิดไปอย่างไร เพราะโดยพื้นฐานที่เรามีอยู่ เราสามารถนำแนวคิดนี้มาผสมผสานกับสิ่งที่มีอยู่แล้วได้เลย” และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าควรมีการปรับแนวคิดของสถาบันผลิตครู ผู้ใช้ครู (N=1)

ดังนั้น จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นเกี่ยวกับการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้นั้น พบว่า จะต้องมีการปรับแนวคิดของบุคลากร มีการปรับแนวคิดของผู้บริหาร มีการปรับโครงสร้างระบบการบริหารในองค์กร และมีการปรับแนวคิดของสถาบันผลิตครู ผู้ใช้ครู รวมทั้งควรมีการนำมาผสมผสานกับสิ่งที่มีอยู่เดิม

ตารางที่ 25 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์ของแนวคิดการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษา

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1. ผู้บริหาร	
1.1 ต้องเห็นความสำคัญของแนวคิดนี้	<p>"เป็นเรื่องที่สำคัญ ที่ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญ และควรจะมีการเสริมสร้างพลังในทุกเรื่องตั้งแต่การดำเนินชีวิต"</p> <p style="text-align: right;">(รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p>
	<p>"ผู้บริหารสูงสุด จำเป็นต้องยอมรับแนวคิดนี้ เมื่อผู้บริหารเห็นประโยชน์ ก็จะปรับระบบได้ ควรมีการเสริมสร้างพลังในเรื่องระบบเป็นสำคัญ ต้องดำเนินการให้เกิดความเข้าใจและเป็นที่ยอมรับ"</p> <p style="text-align: right;">(รศ.ดร.อมรชัย)</p>
1.2 ต้องยอมรับความสามารถของลูกน้อง	<p>"ใจของผู้บริหารต้องมีความโปร่งใส ยอมรับความสามารถของลูกน้อง"</p> <p style="text-align: right;">(ดร.สุวัฒน์)</p>
1.3 สร้างจิตสำนึกให้แก่ผู้ร่วมงาน	<p>"ต้องชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานให้ทุกคนมีความตระหนักและมีจิตสำนึกในเรื่องนี้ขึ้นมา ช่วยกันวางแผนว่าควรทำอย่างไร ร่วมกันตัดสินใจเป็นระดับ ๆ กันไป"</p> <p style="text-align: right;">(ดร.สุวัฒน์)</p>
1.4 มีหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	<p>"ผู้บริหารคงต้องมองระบบ ที่จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กร ไม่ใช่เป็นนายกับลูกน้อง ให้เขามีความรู้สึกร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมิน ร่วมรับผลประโยชน์ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด"</p> <p style="text-align: right;">(ศ.ดร.สมหวัง)</p>
1.5 พัฒนาคน	<p>"ผู้บริหารต้องพัฒนาคนให้มีความสามารถ ให้โอกาสเรียนต่อ ฝึกอบรม"</p> <p style="text-align: right;">(ศ.ดร.สมหวัง)</p>
1.6 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม	<p>"ผู้บริหารควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ว่าเราจะไปทางไหน"</p> <p style="text-align: right;">(ศ.ดร.สมหวัง)</p>

## ตารางที่ 25 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.7 จิตใจโลกทัศน์ ของผู้บริหาร	<p>"จะไม่สนใจกลยุทธ์หรือวิธีการ แต่จะอยู่ที่จิตใจ อยู่ที่ทัศนะโลกทัศน์ ของผู้บริหาร เป็นเรื่องของหัวใจ"</p> <p>(รศ.ดร.โสรัชนี)</p> <p>"ผู้นำขององค์กร ต้องทำความเข้าใจว่าคืออะไร เห็นสิ่งที่ตั้งงามที่จะเกิด แล้วต้องเริ่มจากจุดนี้"</p> <p>(อาจารย์มัลลิกา)</p>
1.8 รู้จักคัดเลือกคน ที่จะมาร่วมงาน	<p>"ต้องมีหัวหน้างานที่ดี ที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความยุติธรรม ควรมีการคัดเลือกคนที่จะมาเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี"</p> <p>(ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>
2. พัฒนาบุคคล	
2.1 สถาบันผลิตครู ต้องสอนให้รู้จักทำ จริง	<p>"ในส่วนของสถาบันผลิตครู ต้องสอนให้เขาทดลองทำจริง ไม่ใช่สอน แบบบรรยาย ให้เขาเรียนรู้จากของจริง ทดลองปฏิบัติจริง"</p> <p>(ดร.กมล)</p>
2.2 สร้างเจตคติที่ดี ในการทำงานร่วมกัน	<p>"ควรเสริมสร้างพลังในเรื่อง ทัศนคติของการทำงานร่วมกัน มีเจตคติที่ ดีต่อการทำงาน และควร Empowerment ในเรื่อง action research กระบวนการเกิดการเรียนรู้ ทำงานร่วมกัน และควร Empowerment ในเรื่องการประเมิน ประเมินตัวเอง ประเมินทีมงาน"</p> <p>(ดร.กมล)</p>
2.3 คัดเลือกคนที่มี ศาสตร์ ความรู้ และ มีศิลปะ	<p>"ถ้าในองค์กรผู้ใหญ่ ต้องใช้ความรุนแรง คือ คัดออกหรือให้เขาเปลี่ยน อาชีพไปเลย ต้องคัดเลือกคนที่มีใจรัก มีศาสตร์ มีความรู้ และมี ศิลปะที่จะถ่ายทอด เพื่อเป็นคนที่จะปรับองค์กร"</p> <p>(ผศ.กิตติยวดี)</p>
2.4 มีจิตสำนึกใน เรื่องศักยภาพของ เพื่อน	<p>"ต้องให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าทำอะไร ซึ่งต้องคำนึงถึงพื้นฐานความรู้เดิม ของเขาด้วยและมีจิตสำนึก เชื่อในเรื่องศักยภาพของเพื่อนที่จะต้องทำ ให้ดี"</p> <p>(ผศ.ดร.ปราณี)</p>
2.5 ให้เห็นตัวอย่างที่ เป็นรูปธรรม	<p>"ต้องพาไปให้เห็นตัวอย่างจริง ๆ ให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น ศึกษาดู งานที่ประสบความสำเร็จ"</p> <p>(ผศ.ดร.ปราณี)</p>



ตารางที่ 25 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
	“ต้องนำสิ่งที่ดีงามให้ปรากฏขึ้นในสังคม ให้มีเสียงของคนดีเหล่านี้ให้ปรากฏขึ้นในสังคม เพื่อให้คนอื่นได้เห็นเป็นแนวทางที่ทำให้คนไทยได้เรียนรู้” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)
2.6 มีการสร้าง อุดมการณ์ร่วมกัน	“ต้องเปลี่ยนความคิดคน สร้างความคิดร่วม อุดมการณ์ร่วม” (ผศ.ดร.สนานจิตร์)
2.7 มีกระบวนการ ประกันผล	“มีกระบวนการที่ประกันผล มีการวางแผน มีการดำเนินการจริง ๆ มีการประเมิน” (ผศ.ดร.สนานจิตร์)
2.8 เตรียมบุคคล	“มีการเตรียมบุคคล ให้เขาสามารถมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง” (ผศ.ดร.สนานจิตร์)
3. การบริหารระบบใน องค์กรแบบมีส่วนร่วม	“กลยุทธ์ คือ กระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารระบบในองค์กรแบบมีส่วนร่วม” (รศ.ดร.อุทัย)
4. แยกแยะปัญหาและ แก้ไข	“เริ่มจากการแยกแยะปัญหา ก่อน โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ระบุว่าปัญหาคืออะไร จะแก้ปัญหาโดยวิธีใด ทดลองรวบรวมข้อมูลแล้วเสนอแนะแก้ไขเป็นเรื่อง ๆ ด้วยวิธีการทางเหตุผล ตามหลักตรรกวิทยา” (ศ.ดร.พจน์)
5. เผยแพร่แนวคิดนี้ให้ ผู้อื่นเข้าใจ	“ต้องมีการรณรงค์เผยแพร่แนวคิดนี้ให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของการใช้เทคนิคนี้ในแง่ของผลระยะยาว” (ผศ.ดร.พฤทธิ)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกลยุทธ์ของการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่หลากหลายในประเด็นคำถามนี้ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นในกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ ผู้บริหาร (N=10) โดยผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้ (n=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ผู้บริหารสูงสุด จำเป็นต้องยอมรับแนวคิดนี้ เมื่อผู้บริหารเห็นประโยชน์ ก็จะปรับระบบได้ ควรมีการเสริมสร้างพลังในเรื่องระบบ

เป็นสิ่งสำคัญ ต้องดำเนินการให้เกิดความเข้าใจและเป็นที่ยอมรับ” ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องยอมรับความสามารถของลูกน้อง (n=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องสร้างจิตสำนึกให้แก่ผู้ร่วมงาน (n=1) และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องมีหลักการบริหารระบบในองค์กรแบบมีส่วนร่วม (n=1) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “ผู้บริหารคงต้องมองระบบ ที่จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กร ไม่ใช่เป็นนายกับลูกน้อง ให้เขามีความรู้สึกร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมิน ร่วมรับผลประโยชน์ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด”

ผู้เชี่ยวชาญยังมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องพัฒนาคน ให้โอกาสเรียนต่อ (n=1) ผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (n=1) และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ของการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้โดยเน้นในเรื่องจิตใจและโลกทัศน์ของผู้บริหาร (n=2) ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “จะไม่สนใจกลยุทธ์หรือวิธีการ แต่จะอยู่ที่จิตใจอยู่ที่ทัศนคติ โลกทัศน์ของผู้บริหาร เป็นเรื่องของหัวใจ” และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องรู้จักคัดเลือกคนที่จะมาร่วมงาน (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องมีหัวหน้างานที่ดี ที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความยุติธรรม ควรมีการคัดเลือกคนที่จะมาเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี” ซึ่งในส่วนที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารนี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความสำคัญในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กร ซึ่งถ้าผู้บริหารเห็นความสำคัญของแนวคิดนี้ และมีการนำไปปฏิบัติโดยอาจจะมีการกำหนดเป็นนโยบายให้บุคลากรในองค์กรได้ปฏิบัติตาม และนอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความเข้าใจในหลักการของแนวคิดของการเสริมสร้างพลัง โดยผู้บริหารต้องยอมรับความสามารถของลูกน้อง ผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และผู้บริหารต้องมีจิตใจและโลกทัศน์ที่ดี เป็นต้น ซึ่งกลยุทธ์เกี่ยวกับผู้บริหารนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ของการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาว่าต้องมี การพัฒนาบุคคล (N=9) โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่หลากหลายว่า ต้องให้บุคคลได้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม (n=2) ดังเช่นผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “ต้องพาไปให้เห็นตัวอย่างจริง ๆ ให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น ศึกษาดูงานที่ประสบความสำเร็จ” ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าสถาบันผลิตครู ต้องสอนให้รู้จักทำจริง (n=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าต้องสร้างเจตคติที่ดีของบุคคลในการทำงานร่วมกัน (n=1) ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ควรเสริมสร้างพลังในเรื่องเจตคติที่ดีในการทำงาน ควร Empowerment ในเรื่อง action research กระบวนการเกิดการเรียนรู้ ทำงานร่วมกัน และควร Empowerment ในเรื่องการประเมินตนเอง ประเมินทีมงาน”

และพบว่าผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าการคัดเลือกคนที่มีศาสตร์ ความรู้ และมีศิลปะ (n=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าการให้บุคคลมีจิตสำนึกในเรื่องศักยภาพของเพื่อน (n=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าการให้บุคคลมีการสร้างอุดมการณ์ร่วมกัน (n=1) ส่วนผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าการมีกระบวนการประกันผล (n=1) ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “มีกระบวนการที่ประกันผล มีการวางแผน มีการดำเนินการจริง ๆ มีการประเมิน” และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าการเตรียมบุคคลให้พร้อม (n=1) ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงในประเด็นนี้ สะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา คือ ต้องมีการพัฒนาบุคลากร โดยต้องให้บุคลากรได้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สร้างเจตคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน สร้างจิตสำนึกในเรื่องศักยภาพของเพื่อนร่วมงาน และมีการสร้างอุดมการณ์ร่วมกัน เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนกล่าวถึง คือ กลยุทธ์เกี่ยวกับ ระบบการบริหารในองค์กร (N=1) โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าจะต้องมีระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “กลยุทธ์ คือ การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม”

อย่างไรก็ตาม ยังพบว่าผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ของการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา คือ ต้องมีการแยกแยะปัญหาและแก้ไขปัญหา (N=1) ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “เริ่มจากการแยกแยะปัญหา ก่อน โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งว่าปัญหาคืออะไร จะแก้ปัญหาโดยวิธีใด ทดลองรวบรวมข้อมูล แล้วเสนอแนะ แก้ไขเป็นเรื่อง ๆ ด้วยวิธีการทางเหตุผล ตามหลักตรรกวิทยา” และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าจะต้องเผยแพร่แนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้ให้ผู้อื่นเข้าใจ (N=1) ดังเช่นผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “ต้องมีการรณรงค์เผยแพร่แนวคิดนี้ให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของการใช้เทคนิคนี้ในแง่ของผลระยะยาว”

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ในส่วนของกลยุทธ์ในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา จะมีกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบในองค์กร



## ตารางที่ 26 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
2. ครู	<p>“บุคคลทุกระดับ เริ่มจากผู้บริหาร” (รศ.ดร.โสรัชนี)</p> <p>“ต้องเป็นครู ผู้บริหารต้องชี้แจงนโยบายที่รับมาให้ครูทราบ เพื่อครูจะได้ปรับตัว และพัฒนาตนเอง และครูจะได้ลงไปถ่ายทอดสู่เด็ก” (ผศ.กิตติยวดี)</p> <p>“บุคคลทุกระดับ โดยเฉพาะครูต้องได้รับการ Empowerment” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p> <p>“ครู เพราะ Empowerment นี้มุ่งที่ตัวครู แต่ตัวผู้บริหารต้องนำมาใช้ก่อน ดังนั้น ตัวผู้บริหารและตัวครูต้องสัมพันธ์กัน” (ผศ.ดร.ปราณี)</p> <p>“ครู ในระดับชั้นห้องเรียน ต้องเน้นในระดับไล่ขึ้นมาในระดับสูง ซึ่งต้องทำเป็นแนวนโยบายร่วมกัน” (ศ.ดร.พจน์)</p>
3. ผู้บริหาร/หัวหน้าในหน่วยงาน	<p>“ผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารมี Empowerment จะได้ตัวอื่นไปด้วย” (รศ.ดร.อุทัย)</p> <p>“ระดับสูง ผู้บริหารระดับสูง แต่ถ้าในโรงเรียน ผู้บริหารต้อง Empowerment ผู้สอน และต้อง Empowerment ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป” (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>
4. ทั้งกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครู และผู้เรียน	<p>“ต้องทั้งกลุ่มครู ผู้บริหาร และผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ มีความตระหนัก มีความรู้ความสามารถ” (ผศ.ดร.सनานจิตร์)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับบุคคลที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลังในองค์กรทางการศึกษามากที่สุด พบว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่า บุคคลทุกระดับโดยเริ่มจากผู้บริหารก่อน (N=5) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “คนทุกระดับ โดยเฉพาะหัวหน้าทุกระดับ จะต้องมีความคิดเรื่องการเสริมสร้างพลัง จึงจะประสบความสำเร็จ” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า บุคคลทุกระดับควรได้รับการเสริมสร้างพลัง (N=3) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “คนทุกระดับ เพียงแต่ในการทำงาน จะต้องมีการเปรียบเทียบ มีกฎเกณฑ์ การให้กำลังใจ ให้การเสริมสร้างพลังซึ่งกันและกันเป็นระดับ ๆ ไป”

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า กลุ่มครูควรได้รับการเสริมสร้างพลัง (N=4) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ครู ในระดับชั้นห้องเรียน ต้องเน้นในระดับไล่ขึ้นมาในระดับสูง ซึ่งต้องทำเป็นแนวนโยบายร่วมกัน” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า ผู้บริหารควรได้รับการเสริมสร้างพลัง (N=2) ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญว่า “ระดับสูง ผู้บริหารระดับสูง แต่ถ้าในโรงเรียน ผู้บริหารต้อง Empowerment ผู้สอน และต้อง Empowerment ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป” นอกจากนี้ยังพบว่าผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าควรมีการเสริมสร้างพลังทั้งกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มครู และกลุ่มนักเรียน (N=1) ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญว่า “ต้องทั้งกลุ่มครู ผู้บริหาร และผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ มีความตระหนัก มีความรู้ความสามารถ”

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า บุคคลในโครงสร้างทางการบริหารในองค์กรทางการศึกษาที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลัง คือ บุคคลทุกระดับ ซึ่งอาจจะเริ่มจากผู้บริหาร ครู หรือบุคคลในทุกระดับ ในโครงสร้างทางการบริหารในองค์กรทางการศึกษา

**ตารางที่ 27** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการที่จะตรวจสอบและป้องกันไม่  
ให้บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) แล้วนำพลังที่มีอยู่นั้น  
ไปใช้ในทางที่ผิด

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1. มีพลังในทางบวก/มีทัศนคติที่ดีในทางบวก	“ต้องเปลี่ยนแปลงให้เขามีพลังในทางบวกก่อน ดังนั้นต้องเปลี่ยนที่ตัวเราก่อน เสริมสร้างพลังในทางบวกก่อน”  (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)
2. ทุกคนต้องมีคุณธรรม มีการปลูกฝังมาตั้งแต่เล็ก	“ทุกคนต้องมีคุณธรรม โดยผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งความมีคุณธรรม และต้องเลือกสรรคนที่จะมาทำงาน เอาคนดี มีวินัย มีคุณธรรม “  (ดร.สุวัฒน์)

## ตารางที่ 27 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
	<p>"เรื่องนี้ต้องปลูกฝังมาตั้งแต่เล็ก ตัวหน่วยงานก็ต้องยืนยันชัดเจน ถึงคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ซึ่งต้องควบคุมเข้มมาก ๆ ในเรื่องนี้"</p> <p>(ผศ.ดร.ปราณี)</p>
<p>3. มีระบบตรวจสอบ</p>	<p>"ผู้บริหารจะต้องมีระบบตรวจสอบ ติดตาม และแนะนำดูแลลูกน้อง"</p> <p>(ดร.สุวัฒน์)</p>
<p>3.1 ผู้บริหารต้องมีระบบตรวจสอบติดตามประเมินผล</p>	<p>"ต้องถ่ายทอด ปลูกฝังความคิดให้เขาอยู่ตลอดเวลา ต้องรับฟังติดตาม มี feedback ให้คำชมเชย ถ้าไม่ดีก็ต้องคุยกัน ต้องมีการวัดผลประเมินซึ่งกันและกัน"</p> <p>(ผศ.กิตติยวดี)</p>
	<p>"มีการประเมิน มีการติดตามประเมินผล ดูการดำเนินการไปตามแนวที่กำหนด"</p> <p>(รศ.ดร.อุทัย)</p>
	<p>"ตามหลักการบริหาร จะมีระบบการติดตามกำกับ กับการติดตามประเมินผล คือให้เขามีอิสระในการคิดวิธีทำงานได้ แต่ต้องมีหลักกำกับ ว่าเขาทำอะไรบ้าง เอาข้อมูลมา แล้วให้เขาวิเคราะห์ตัวเอง ให้ผู้ปฏิบัติมีโอกาสพูดคุยถึงผลที่เกิดจากการติดตามการประเมินผล และให้โอกาสในการคิดปรับปรุงงานของตนเอง"</p> <p>(ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>
<p>3.2 คนที่ไปตรวจสอบต้องได้รับการเสริมสร้างพลังก่อน</p>	<p>"คนที่จะไปตรวจสอบ ต้องได้รับการ Empowerment ก่อน ต้องพัฒนาศักยภาพของเขา ก่อน คนที่จะประเมินต้องมี Empowerment ต้องมีการตั้งเกณฑ์ แล้วตรวจสอบตามเกณฑ์"</p> <p>(ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>
<p>4. ผู้บริหารต้องเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน</p>	<p>"ผู้บริหารต้องเก่งมาก ในการจูงใจ เปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วม แสดงให้เขาเห็นว่าผู้บริหารเห็นคุณค่าในตัวของเขา จูงใจให้เขาเห็นแก่ส่วนรวม แก่องค์กรอย่างแท้จริง และทำทุกอย่างเพื่อองค์กร ซึ่งจะเป็นวิธีที่จะไม่ทำให้คนนำพลังที่มีอยู่นั้นไปใช้ในทางที่ผิด"</p> <p>(ผศ.ดร.สนานจิตร์)</p>

## ตารางที่ 27 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
5. มีการเสริมสร้างพลัง ในหลาย ๆ ระดับ	<p>“ต้องมีการ Empowerment ในหลาย ๆ ระดับ ให้ทำงานเป็นทีมเป็นกลุ่ม แล้วเขาจะไม่ทำผิด ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน”</p> <p>(ดร.กมล)</p>
6. ตามแนวคิดนี้ไม่น่า จะทำให้เกิดผลเสียหาย	<p>“พลังที่ว่านี้ น่าจะเป็นพลังในทางบวกมากกว่าทางลบ ถ้าตามแนวคิดนี้ จึงไม่น่าจะทำในสิ่งที่ผิด ถ้าดำเนินตามแนวคิดของระบบที่ว่านี้”</p> <p>(รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>“ถ้า Empowerment จริง ๆ จะไม่ผิด เพราะนั่นคือ พัฒนาตนเอง คนที่พัฒนาตนเองไปแล้ว ก็จะมีจิตใจที่ไม่ซุ่มซ่ามหม่นหมอง จนทำร้ายตนเองและคนอื่น”</p> <p>(รศ.ดร.โสรัชนี)</p> <p>“Empowerment เป็นเรื่องที่ดี แต่ถ้าเขานำไปใช้ในทางที่ผิด ก็จะไม่ใช่ Empowerment ตามความคิด”</p> <p>(ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p>
7. ครูจะมีวิจารณ์ ในการนำไปใช้และจะมี นักวิชาการตรวจสอบ	<p>“ความเป็นครูน่าจะมีวิจารณ์ ถ้ามันเป็นสิ่งที่ไม่ดี นอกเหนือจากทางซึ่งตรงนี้นักวิชาการจากภายนอกจะคอยตรวจเช็คได้”</p> <p>(ศ.ดร.พจน์)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ วิธีป้องกันไม่ให้คนที่ได้รับการเสริมสร้างพลังแล้ว นำพลังไปใช้ในทางที่ไม่ดี พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่าควรมีระบบตรวจสอบ (N=5) โดยผู้บริหารต้องมีระบบการตรวจสอบติดตามประเมินผล (n=4) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ตามหลักการบริหาร จะมีระบบการติดตามกำกับ กับการติดตามประเมินผล คือให้เขามีอิสระในการคิดวิธีทำงานได้ แต่ต้องมีหลักกำกับ ว่าเขาทำอะไรบ้าง เอาข้อมูลมาแล้วให้เขาวิเคราะห์ตัวเอง ให้ผู้ปฏิบัติมีโอกาสพูดคุยถึงผลที่เกิดจากการติดตามการประเมินผล และให้โอกาสในการคิดปรับปรุงงานของตนเอง” และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นเพิ่มเติมในวิธีการติดตามประเมินผลว่า คนที่ไปตรวจสอบต้องได้รับการเสริมสร้างพลังก่อน (n=1) ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญว่า “คนที่จะไปตรวจสอบ ต้องได้รับการ Empowerment ก่อน ต้องพัฒนาศักยภาพของเขา ก่อน คนที่จะประเมินต้องมี Empowerment



ต้องมีการตั้งเกณฑ์ แล้วตรวจสอบตามเกณฑ์” ซึ่งวิธีการป้องกันที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงนี้ สะท้อนให้เห็นว่า ถ้ามีระบบการติดตามประเมินผล โดยผู้บริหารต้องมีระบบการตรวจสอบ ติดตามประเมินผลที่ดีและเหมาะสม รวมทั้งบุคคลที่จะไปตรวจสอบต้องได้รับการเสริมสร้างพลัง ก่อน ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังจะไม่นำพลังไปใช้ในทางที่ผิด

และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามนี้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า ตามแนวความคิดการเสริมสร้างพลังนี้ ไม่น่าจะทำให้เกิดผลเสียหาย (N=3) ดังตัวอย่าง คำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญว่า “ถ้า Empowerment จริง ๆ จะไม่ผิด เพราะนั่นคือ พัฒนาตนเอง คนที่พัฒนาตนเองไปแล้ว ก็จะมีจิตใจที่ไม่ขุนมัวหม่นหมอง จนทำร้ายตนเองและคนอื่น” ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าต้องสร้างให้มีพลังในทางบวก/มีทัศนคติที่ดีในทางบวก (N=2) ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญว่า “ถ้าจะป้องกันอย่างไร มันแล้วแต่กรณี ว่าคนนำไปใช้อย่างไร ดังนั้นต้องสร้างทัศนคติ เจตคติที่ดีในทางบวก ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการที่จะดูคน วิธีแก้ไขอยู่ที่ สถานการณ์” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าทุกคนต้องมีคุณธรรม มีการปลูกฝังมาตั้งแต่ เล็ก (N=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “เรื่องนี้ต้องปลูกฝังมาตั้งแต่ เล็ก ตัวหน่วยงานก็ต้องยืนยันชัดเจนถึงคุณธรรมความซื่อสัตย์ ซึ่งต้องควบคุมเข้มมาก ๆ ใน เรื่องนี้” ซึ่งวิธีการป้องกันที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงนี้ สะท้อนให้เห็นว่า วิธีการหนึ่งที่ป้องกันไม่ให้ บุคคลนำพลังที่มีอยู่ไปใช้ในทางที่ผิด คือ ต้องมีการสร้างทัศนคติที่ดีในทางบวกและทุกคนต้องมี คุณธรรมซึ่งได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่เล็ก และถ้ามีการปฏิบัติตามหลักแนวความคิดการเสริมสร้างพลัง แล้ว บุคคลนั้นไม่น่าจะนำพลังไปใช้ในทางที่ไม่ดี

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นแตกต่างกันในประเด็นคำถามนี้ โดย ผู้เชี่ยวชาญบางคนเห็นว่า ต้องมีการเสริมสร้างพลังในหลาย ๆ ระดับ (N=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคน มีความเห็นว่าผู้บริหารต้องเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน (N=1) ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่ กล่าวไว้ว่า “ผู้บริหารต้องเก่งมาก ในการจูงใจ เปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วม แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเห็นคุณค่าในตัวของเขา จูงใจให้เขาเห็นแก่ส่วนรวม แก่องค์กรอย่างแท้จริง และทำ ทุกอย่างเพื่อองค์กร ซึ่งจะเป็นวิธีที่จะไม่ทำให้คนนำพลังที่มีอยู่นั้นไปใช้ในทางที่ผิด” และ ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่า ครูจะมีวิจรรย์ญาณในการนำไปใช้และจะมีนักวิชาการ ตรวจสอบอยู่แล้ว (N=1)

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าวิธีป้องกันไม่ให้บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังแล้วนำพลังที่มีอยู่ ไป ใช้ในทางที่ผิด คือ ต้องมีระบบการตรวจสอบติดตามประเมินผลที่ดี มีการสร้างทัศนคติที่ดีในทาง บวก มีการปลูกฝังให้คนมีคุณธรรม และมีการเสริมสร้างพลังในหลาย ๆ ระดับ โดยผู้บริหารจะ ต้องเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน และควรมีนักวิชาการคอยตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง และถ้ามีการนำ แนวความคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้จริง ก็ไม่น่าจะทำให้เกิดผลเสียหายขึ้น

**ตารางที่ 28** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับดัชนีที่ใช้วัดความสำเร็จของการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ในองค์กรทางการศึกษา

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
<p>1. ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร/ผลผลิตของงาน</p>	<p>"ดูจากความสำเร็จ ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่" (ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>"ดูความสำเร็จของงาน ว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่" (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>"ก็แล้วแต่ อาจจะมีวัด ผลผลิตของงาน ความสำเร็จของงาน " (ดร.โสรัจ)</p> <p>"ดูที่ผลงานว่าเจริญก้าวหน้า มากน้อยแค่ไหน เช่น ถ้าในห้องเรียน จะดูว่าเด็กมีความสุขในการมาโรงเรียนไหม" (ผศ.กิตติวดี)</p> <p>"ประเมินที่ตัวผลผลิต" (ดร.อมรชัย)</p> <p>"ดูในเรื่องความก้าวหน้า" (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p> <p>"ตัวที่จะวัด คือ ประสิทธิภาพของงาน " (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>
<p>2. ความสุขจากการทำงานของบุคลากร/ความพึงพอใจ</p>	<p>"ดูจากความสุขจากการทำงาน ความสุขในชีวิตของเขา วัดจากพื้นที่เดิมหลังจากที่ให้ Empowerment ไปแล้ว" (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>"ดูว่าเขารู้สึกมีความสุข มีความกระตือรือร้นในการทำงาน" (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>"วัดผลการปฏิบัติงาน การประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน" (รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>"ถ้าคนทำงานแล้วมีความสุข มีผลงาน ทำงานทุ่มเท" (ดร.สมหวัง)</p> <p>"ดูผลกระทบที่มีต่อองค์กร องค์กรเหมือนมีชีวิต คนในองค์กรมีความสุข มีผลงาน มีความสามัคคี คนในองค์กรมีความก้าวหน้า มีบรรยากาศของความร่วมมือกัน" (ดร.สมหวัง)</p>

## ตารางที่ 28 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
3. พัฒนาการของคนที่ถูกเสริมสร้างพลัง	<p>"วัดความพอใจในการทำงาน วัดระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำงานด้วยกัน วัดความสุขในการทำงาน"</p> <p>(รศ.ดร.โสริษฐ์)</p>
	<p>"คงต้องวัดความสุขของคนในองค์กร"</p> <p>(ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p>
	<p>"ความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน"</p> <p>(ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>
	<p>"ในเรื่องความสุขของงาน ความภาคภูมิใจ มีการปรับปรุงงานของตนเอง ผลตอบกลับที่ได้รับ"</p> <p>(ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>
	<p>"ดัชนีที่จะใช้วัด คือ รวมทั้งความพึงพอใจของเด็ก"</p> <p>(ผศ.ดร.สนานจิตร์)</p>
	<p>"ดูจากผลของเด็ก ผลของผู้ถูก Empowerment ดูที่ผลผลิต"</p> <p>(ดร.กมล)</p>
	<p>"ต้องดูบรรยากาศในโรงเรียนนั้น ดูว่าบุคลากรทำงานเป็นอย่างไร และดูประสิทธิภาพที่ออกมา"</p> <p>(ผศ.ดร.ปราณี)</p>
4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	<p>"พัฒนาการของแต่ละคน ซึ่งกลุ่มที่มี Empowerment จะดีทั้ง 3 ด้าน"</p> <p>(ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>
	<p>"พัฒนาการความสามารถของเด็กจะเป็นตัววัด"</p> <p>(ผศ. ดร.สนานจิตร์)</p>
	5. การติดตามประเมินผล
5. การติดตามประเมินผล	<p>"มีการประเมินติดตามผล ว่ามีการดำเนินไปตามเกณฑ์ ตามแนวที่สร้างมาตรฐานเอาไว้"</p> <p>(รศ.ดร.อุทัย)</p>

## ตารางที่ 28 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
	<p>“ต้องติดตามผลงาน ประเมินผลการทำงานว่ามีความสำเร็จเพียงใด หลังจากที่เราได้เสริมสร้างพลังไปแล้ว” (ศ.ดร.พจน์)</p> <p>“วัดการติดตามประเมินตนเอง ว่าขณะนี้เราถึงไหนแล้ว” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>
<p>6. ไม่จำเป็นต้องมีดัชนีที่วัด เพราะมีการปรับทุกกระบวนการ</p>	<p>“จะต้องมีการสร้างจุดร่วมด้วยกัน แล้วมีการปรับ เพื่อดำเนินไปให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นไม่จำเป็นต้องมีดัชนีวัด เพราะมันต้องมีการปรับในทุกกระบวนการ” (อาจารย์มัลลิกา)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ในประเด็นคำถามเกี่ยวกับดัชนีที่ใช้วัดความสำเร็จของการเสริมสร้างพลัง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ดัชนีที่ใช้วัดความสำเร็จ คือ ความสุข จากการทำงานของบุคลากร/ความพึงพอใจ (N=10) ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ดูผลกระทบที่มีต่อองค์กร องค์กรเหมือนมีชีวิต คนในองค์กรมีความสุข มีผลงาน มีความสามัคคี คนในองค์กรมีความก้าวหน้า มีบรรยากาศของความร่วมมือกัน” ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าดัชนีที่ใช้วัด คือ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร/ผลผลิตของงาน (N=7) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ดูที่ผลงานว่าเจริญก้าวหน้า มากน้อยแค่ไหน เช่น ถ้าในห้องเรียน จะดูว่าเด็กมีความสุขในการมาโรงเรียนไหม” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าต้อง วัดที่พัฒนาการของคนที่ถูกเสริมสร้างพลัง (N=4) ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “พัฒนาการความสามารถของเด็กจะเป็นตัววัด”

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าดัชนีที่ใช้วัดคือ วัดที่การติดตามประเมินผล (N=3) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องติดตามผลงาน ประเมินผลการทำงานว่ามีความสำเร็จเพียงใด หลังจากที่เราได้เสริมสร้างพลังไปแล้ว” และผู้เชี่ยวชาญบางคนยังมีความเห็นว่าดัชนีที่จะใช้วัดความสำเร็จ คือ ดูได้จากความพึงพอใจของผู้รับบริการ (N=1) โดยผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “ดูความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก” นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่า ไม่จำเป็นต้องมีดัชนีที่วัดเพราะมีการปรับทุกกระบวนการ (N=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “จะต้องมีการสร้างจุดร่วมด้วยกัน

แล้วมีการปรับ เพื่อดำเนินไปให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นไม่จำเป็นต้องมีดัชนีวัด เพราะมันต้องมีการปรับในทุกกระบวนการทาง”

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าดัชนีที่ใช้วัดความสำเร็จของการเสริมสร้างพลังในองค์กรที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงการประสบความสำเร็จขององค์กรตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งดัชนีที่ใช้วัดความสำเร็จส่วนใหญ่จะวัดที่ ความสุขจากการทำงานของบุคลากร ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร/ผลผลิตของงาน รวมทั้งดูที่พัฒนาการของคนที่ได้รับการเสริมสร้างพลัง ดูจากผลการติดตามประเมินผล และดูได้จากความพึงพอใจของผู้รับบริการ

**ตารางที่ 29** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับผลกระทบของการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) มาใช้ในการบริหารองค์กรทางการศึกษา

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.ผลกระทบทางบวก	
1.1 ผู้บริหาร /กลุ่มที่ใช้อำนาจไม่เหมาะสมหวังผลประโยชน์ จะไม่พอใจ	<p>“จะได้ผลกระทบทางบวกมากกว่า” (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“จะมีผลกระทบต่อระบบปัจจุบัน คือ เรื่องของผู้บริหารที่ใช้อำนาจไปในทางที่ไม่เหมาะสม หวังผลประโยชน์จากงานที่เขาดำเนินอยู่” (รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>“คนที่เสียผลประโยชน์จะไม่พอใจ คนที่เคยสบาย จะต้องทำงานให้ทุกอย่างชัดเจน ทำให้คนที่เคยได้รับผลประโยชน์ต้องเสียผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับไป” (ผศ.กิตติวดี)</p>
1.2 บุคลากร	
1.2.1 คนในองค์กรจะรักกันมากขึ้น	<p>“คนในองค์กรจะรักกันมากขึ้น มีรูปแบบที่ดี มีน้ำใจช่วยเหลือคนอื่น มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง” (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>“ถ้าสามารถทำได้ ครู ผู้บริหาร ภารโรง ก็จะมีความสุข เด็กจะมีความสุข ชุมชนก็จะมีความสุข” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p>

## ตารางที่ 29 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.2.2 คน/สังคมในองค์กรจะมีความสุขได้ รับบริการดีขึ้น	<p>“ถ้าทำถูกต้อง จะช่วยยกระดับการศึกษา จะมีผลกระทบต่อสังคม ทำให้สังคมดีขึ้น เพราะคนเป็นสุข ย่อมทำให้สังคมมีความสุข” (รศ.ดร.โสรัจจ์)</p> <p>“กระทบต่อครู อาจารย์ ทำให้เขาได้รับบริการดีขึ้น จะมีผลกระทบทางด้านดีมากขึ้น” (รศ.ดร.อุทัย)</p>
1.2.3 มีการพัฒนาตนเอง	<p>“จะมีผลกระทบที่ตามมา คือ รูปแบบของการพัฒนาตน เพื่อทำประโยชน์ความดีให้กับส่วนรวม” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p> <p>“ผลกระทบทางบวก คือ จะได้ใช้ความสามารถของทุกคนในองค์กรที่เข้าร่วมจนถึงขีดสุดของศักยภาพของเขา” (ผศ.ดร.สนานจิตร์)</p>
1.2.4 มีความตื่นตัวในการทำงาน	<p>“กระทบกับการทำงานตามแบบเดิม ที่ยังเป็นแบบไร้ประสิทธิภาพ ทำให้มีความตื่นตัวมากขึ้น” (ดร.กมล)</p>
2.ผลกระทบทางลบ 2.1 ผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจ จะทำให้เกิดผลเสีย	<p>“แต่ถ้าผู้บริหารไม่พร้อม ไม่เข้าใจ concept ก็อาจจะเสียได้ หรืออาจไปในทิศทางที่ไม่ถูกต้อง” (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“ถ้าในระบบการบริหารมีคนกลุ่มน้อยที่หวังผลประโยชน์ ผู้นำระบบปัจจุบัน จะไปทำให้คนเก่ง คนดี ท้อถอย ถ้าผู้บริหารไม่ส่งเสริม ไม่มีคุณธรรม การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ” (ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>“จะมีผลกระทบต่อผู้บริหาร และครู ในระยะแรก ถ้าผู้บริหารและครูไม่ได้รับการแนะนำให้เข้าใจในหลักการของ Empowerment ที่ถูกต้อง” (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>

## ตารางที่ 29 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
<p>2.2 บุคลากร</p> <p>2.2.1 คนที่ยังไม่พร้อม ต้องค่อย ๆ พัฒนา</p>	<p>"ผลกระทบโดยตรงไม่น่าจะมี แต่อาจมีบ้างในองค์กรที่มีบุคลากรที่ยังไม่พร้อม ต้องค่อย ๆ พัฒนากุคลากรให้พร้อมกับบทบาทความรับผิดชอบในส่วนต่าง ๆ"</p> <p>(รศ.ดร.อมรชัย)</p>
<p>2.2.2 มีการต่อต้านจากกลุ่มที่เสียผลประโยชน์</p>	<p>"อาจมีผลกระทบกับกลุ่มที่ไปขัดผลประโยชน์ อาจมีการต่อต้าน ซึ่งเรื่องนี้ต้องมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้เขารับรู้ ให้มีความเข้าใจ"</p> <p>(ผศ.ดร.ปราณี)</p> <p>"จะมีผลกระทบต่อคนที่ไม่เห็นดีด้วย เพราะเขาคิดว่าอยู่แบบเดิมดีแล้ว ไม่ต้องปรับเปลี่ยนอะไร"</p> <p>(อาจารย์มัลลิกา)</p>
<p>2.2.3 มีการแสวงหาผลประโยชน์ใส่ตน</p>	<p>"อาจมีผลกระทบในด้านไม่ดีตามมา เช่น การแสวงหาผลประโยชน์ใส่ตน หาสิ่งตอบแทน"</p> <p>(ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>
<p>2.2.4 นำไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง</p>	<p>"ส่วนผลกระทบทางลบจะเกิดขึ้น ถ้าเราทำไม่ถูกวิธี คนที่ได้รับการเสริมสร้างพลัง จะใช้อำนาจไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร"</p> <p>(ผศ.ดร.सनานจิตร์)</p>
<p>3. องค์กร</p>	
<p>3.1 วัฒนธรรมเดิม</p>	<p>"ต้องกระทบต่อค่านิยมเดิม ความคิดเดิม กระทบต่อวัฒนธรรม ความคิดเดิม"</p> <p>(ศ.ดร.พจน์)</p>
<p>3.2 งบประมาณ</p>	<p>"กระทบถึงเรื่องงบประมาณ เพราะการเสริมสร้างพลังเป็นการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง"</p> <p>(ศ.ดร.พจน์)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ จะมีผลกระทบในทางบวกและมีผลกระทบในทางลบ คือ

**ผลกระทบทางบวก** ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าจะมีผลกระทบทางบวกต่อบุคลากร (N=7) โดยคนสังคมในองค์กรจะมีความสุขได้รับบริการดีขึ้น (n=3) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ถ้าทำถูกต้อง จะช่วยยกระดับการศึกษา จะมีผลกระทบต่อสังคม ทำให้สังคมดีขึ้น เพราะคนเป็นสุข ย่อมทำให้สังคมมีความสุข” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนจะมีความเห็นว่าการเสริมสร้างพลังในองค์กรจะทำให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง (n=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “จะมีผลกระทบที่ตามมา คือ รูปแบบของการพัฒนาตน เพื่อทำประโยชน์ความดีให้กับส่วนรวม” ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าคนในองค์กรจะรักกันมากขึ้น (n=1) และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าบุคลากรจะมีความตื่นตัวในการทำงาน (n=1) ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงผลกระทบทางบวกที่มีต่อบุคลากรนี้ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า เมื่อมีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรจะทำให้บุคลากรมีความสุขเพราะได้รับบริการที่ดีขึ้น ทำให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง คนในองค์กรจะรักกันมากขึ้น และบุคลากรจะมีความตื่นตัวในการทำงานมากขึ้น ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบุคลากรนี้จะเป็นผลดีต่อองค์กรที่จะพัฒนาต่อไป

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้จะมีผลกระทบทางบวกต่อ ผู้บริหาร /กลุ่มที่ใช้อำนาจไม่เหมาะสมหวังผลประโยชน์จะไม่พอใจ เพราะต้องเสียผลประโยชน์ที่ตนเคยได้รับไป (N=3) ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “คนที่เสียผลประโยชน์จะไม่พอใจ คนที่เคยสบาย จะต้องทำงานให้ทุกอย่างชัดเจน ทำให้คนที่เคยได้รับผลประโยชน์ต้องเสียผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับไป” ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ ชี้ให้เห็นผลกระทบทางบวกอีกประการหนึ่ง คือ ผลกระทบทางบวกกับผู้บริหารที่มีการใช้อำนาจไม่เหมาะสมจะเสียผลประโยชน์เมื่อมีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา จะทำให้เกิดผลกระทบทางบวกต่อบุคลากร และผู้บริหาร

**ส่วนผลกระทบทางลบ** ของการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าจะมีผลกระทบทางลบต่อ บุคลากร (N=5) โดยจะมีการต่อต้านจากกลุ่มที่เสียผลประโยชน์ (n=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “อาจมีผลกระทบกับกลุ่มที่ไปขัดผลประโยชน์ อาจมีการต่อต้าน ซึ่งเรื่องนี้ต้องมีการ



ประชาสัมพันธ์ชี้แจง ให้เขารับรู้ ให้มีความเข้าใจ” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า บุคคล จะมีการนำไปใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง (n=1) ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ส่วนผลกระทบทางลบ จะเกิดขึ้น ถ้าเราทำไม่ถูกวิธี คนที่ได้รับการเสริมสร้างพลัง จะใช้อำนาจ ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร” ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าคนที่ยังไม่พร้อมต้อง ค่อย ๆ พัฒนา (n=1) และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าจะมีการแสวงหาผลประโยชน์ใส่ตน (n=1) ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ ชี้ให้เห็นถึงผลกระทบทางลบที่มีต่อบุคลากร ซึ่งจะทำให้มีการแสวงหาผลประโยชน์ได้ และอาจมีการต่อต้านจากกลุ่มคนที่เสียผลประโยชน์ และอาจจะมีการ นำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในทางที่ผิดได้

นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญบางส่วน มีความเห็นว่าจะมีผลกระทบทางลบกับ ผู้บริหาร เช่นกันคือ ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าการไม่เข้าใจจะทำให้เกิดผลเสียได้ (N=3) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ว่า “ถ้าในระบบการบริหารมีคนกลุ่มน้อยที่หวังผลประโยชน์ ผู้นำ ระบบปัจจุบัน จะไปทำให้คนเก่ง คนดี ท้อถอย ถ้าผู้บริหารไม่ส่งเสริม ไม่มีความยุติธรรม การ นำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ” นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นว่าผลกระทบทางลบกับ องค์กร (N=2) โดยมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมเดิมในองค์กร (n=1) และมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของ ผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “กระทบถึงเรื่องงบประมาณ เพราะการเสริมสร้างพลังเป็นการก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง”

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา จะมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ต่อบุคลากร ผู้บริหารและต่อองค์กร ดังนั้นแนวคิดการ เสริมสร้างพลังจึงเป็นแนวคิดที่ดีและมีประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร และควรมีการนำไปใช้ในทาง ที่ถูกต้อง จึงจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 30 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการผลิตครูของสถาบันที่มีการผลิตครูในปัจจุบัน

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1. ผลิตครูที่มีลักษณะดุเดือด	<p>“ในปัจจุบัน มีการผลิตครูที่มีลักษณะดุเดือด จึงต้องมีการผลิตครูให้มีพลัง และมีความคิดด้านบวกมากขึ้น”</p> <p>(รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p>
2. ผลิตครูที่ไม่มีคุณภาพเพราะ	
2.1 ไม่เปิดโอกาสให้เด็กแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง	<p>“ระบบการศึกษาในปัจจุบัน เป็นระบบที่ไม่เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จึงได้คนที่มีลักษณะไม่มีความใฝ่รู้ ไม่มี ความเสียสละให้แก่งาน”</p> <p>(ดร.สุวัฒน์)</p>
2.2 ไม่สอนให้ศิษย์กล้าแสดงออก/ไม่เปิดโอกาส	<p>“ไม่ได้สอนให้ศิษย์กล้าแสดงออก “</p> <p>(ดร.กมล)</p> <p>“ตอนนี้จะสอนให้เด็กท่องจำตามที่เรากำหนด ไม่เปิดโอกาสให้เด็กเอาความรู้ไปปิดเด็กไว้ เด็กจะไม่คิดอะไรมากกว่าที่เขาถูกสอน Empowerment จะเกิดขึ้นเมื่อครูสนใจการเรียนของศิษย์ ไม่ใช่ที่การสอนของตน”</p> <p>(รศ.ดร.โสรัชนี)</p>
2.3 ครูขาดจิตวิทยาในการสอน	<p>“สถาบันผลิตครูในปัจจุบันไม่ได้ผลิตครูที่ดีออกมา ครูในปัจจุบันไม่ได้อยากมาเป็นครู การสอนของครูในปัจจุบันไม่ได้สอนแบบช่วยเหลือลูกศิษย์ ทำให้ศิษย์เกลียดครู ครูขาดจิตวิทยาในการสอน ครูจึงทำโทษแต่เด็ก”</p> <p>(ดร.กมล)</p>
2.4 ครูไม่ส่งเสริมให้เด็กคิด/วัดผลจากความจำของเด็ก	<p>“ครูส่วนใหญ่ที่สอนในสถาบันผลิตครู มักจะเป็นครูรุ่นเก่า ค่อนข้างจะยังไม่มี Empowerment ในการเรียนการสอน ไม่ค่อยส่งเสริมให้คนอื่นคิดวิจารณ์วิพากษ์ หรือมีความคิดสร้างสรรค์ การประเมินจะดูว่าเด็กคิดเหมือนครู คิดต่างจากครูไม่ได้ จะไม่ได้คะแนนเต็ม”</p> <p>(ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
2.5 ไม่มีการพัฒนา ศักยภาพในตัวผู้เรียน	<p>“เป็นแบบที่เป็น passive อย่างเดียว ครูจะกำหนดว่า ถ้าเด็กตอบไม่ได้เหมือนครู ก็จะถือว่าเด็กสอบตก เด็กไม่ได้อย่างใจครู” (รศ.ดร.อุทัย)</p>
3. ตอบไม่ได้ชัดเจน 3.1 ต้องใช้งานวิจัย เป็นตัวหาข้อมูล	<p>“มันมีบรรยากาศของการถดถอย ถ้าจะพูดถึงการจัดการเรียนการสอนของสถาบันผลิตครูจะด้อยในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพในตัวผู้เรียน คนที่มาเรียนครู จบไปแล้วไม่อยากเป็นครู” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>
3.2 แต่จะสอนให้ นิสิตมีพลัง	<p>“ตอบไม่ได้ เพราะสถาบันผลิตครูมีเยอะมาก คงต้องใช้งานวิจัยเป็นตัวหาข้อมูล” (รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>“ยากที่จะตอบ เพราะเราไปใช้ความรู้สึกเข้าวัด ไม่ได้มีการวิจัยเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ แต่คิดว่าจะมีทั้งในส่วนของ การสอนให้คิด และที่สอนแบบเก่า และตอนที่เลือกคนเข้ามาเรียน บางที่เหมือนกับว่าไม่เอาเด็กก็จะน้อยเกินไป” (ผศ.ดร.สนานจิตร์)</p>
3.3 แต่ที่สอนจะให้ นิสิตทำโครงการ	<p>“ไม่ทราบที่อื่นเป็นอย่างไร แต่ที่เคยสอน จะสอนให้นิสิตมีพลัง ไม่หวั่นไหว เราทำเท่าที่จะทำได้” (ผศ.กิตติยวดี)</p> <p>“ไม่ได้ติดตามทุกสถาบัน แต่ที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะให้นิสิตทำโครงการ ซึ่งจะเป็นการ Empowerment นิสิต ให้นิสิตรู้ว่า ตัวเองทำได้ มีช่องทางที่จะประสบความสำเร็จ” (ผศ.ดร.ปราณี)</p>

ตารางที่ 30 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
3.4 ในฐานะผู้ใช้ พบว่าเด็กที่จบมาไม่ค่อยมีความอดทน	“ตอบยาก เพราะไม่ได้มาอยู่ตรงนี้ แต่ในฐานะ user พบว่า เด็กที่จบมาไม่ค่อยมีความอดทน ขึ้นอยู่กับองค์การว่าจะผลิตเด็กให้มีลักษณะเป็นอย่างไร”  (อาจารย์มัลลิกา)
3.5 บางคนไม่ได้ตั้งใจมาเรียนครู	“ยังตอบไม่ได้ชัดเจน เพราะแล้วแต่ลักษณะของคนที่เข้ามาเรียนครู บางคนก็เอาจริงเอาจังในอาชีพ บางคนก็ไม่ได้ตั้งใจมาเรียนครู”  (ศ.ดร.พจน์)
4. คนที่จบใหม่จะมีอุดมการณ์	“คิดว่าคนจบมาใหม่จะเป็นคนที่มีอุดมการณ์ ที่สำคัญคือ มี transition ในสถาบันผลิตครู ส่วนคนที่เปลี่ยนไม่ได้ก็คงต้องรอให้เกษียณออกไป”  (ผศ.ดร.สุวัฒนา)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเกี่ยวกับสถาบันผลิตครูในปัจจุบัน ว่ามีการผลิตครูที่มีลักษณะเป็นคนมีพลัง (power) หรือผลิตครูที่มีลักษณะเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (passive) พบว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นสถาบันผลิตครูในปัจจุบัน มีการผลิตครูที่มีลักษณะไม่มีคุณภาพ (N=7) โดยผู้เชี่ยวชาญให้เหตุผลในประเด็นคำถามนี้แตกต่างกันว่า เพราะครูในสถาบันผลิตครูจะสอนโดยไม่มี Empowerment ในการสอน ครูไม่ส่งเสริมให้เด็กคิดโดยวัดผลจากความจำของเด็ก (n=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ครูส่วนใหญ่ที่สอนในสถาบันผลิตครู มักจะเป็นครูรุ่นเก่าค่อนข้างจะยังไม่มี Empowerment ในการเรียนการสอน ไม่ค่อยส่งเสริมให้คนอื่นคิดวิจารณ์วิพากษ์ หรือมีความคิดสร้างสรรค์ การประเมินจะดูว่าเด็กคิดเหมือนครู คิดต่างจากครูไม่ได้ จะไม่ได้คะแนนเต็ม” ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าครูไม่สอนให้ศิษย์กล้าแสดงออก/ไม่เปิดโอกาสให้เด็ก (n=2) โดยผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “ครูไม่เปิดโอกาสให้เด็ก เอาความรู้ไปปิดเด็กไว้ เด็กจะไม่คิดอะไรมากกว่าที่เขาถูกสอน Empowerment จะเกิดขึ้นเมื่อครูสนใจการเรียนของศิษย์ ไม่ใช่ที่การสอนของตน”

ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าครูไม่เปิดโอกาสให้เด็กแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง (n=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าครูขาดจิตวิทยาในการสอน (n=1) และผู้เชี่ยวชาญ

บางคนยังมีความเห็นว่าครูไม่มีการพัฒนาศักยภาพในตัวผู้เรียน (n=1) ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ สะท้อนให้เห็นว่า ในสถาบันผลิตครูในปัจจุบัน มีการสอนให้เด็กเป็นคนที่ไม่มีพลัง เพราะครูไม่มีการเสริมสร้างพลังในการสอนเด็ก จึงทำให้เด็กเติบโตขึ้นเป็นคนที่ไม่มีคุณภาพ

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า ในประเด็นคำถามนี้ยังตอบไม่ได้ชัดเจน (N=6) เนื่องจากต้องใช้งานวิจัยเป็นตัวหาข้อมูล (n=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ตอบไม่ได้ เพราะสถาบันผลิตครูมีเยอะมาก คงต้องใช้งานวิจัยเป็นตัวหาข้อมูล” ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่า ในสถาบันที่ตนเองสอนจะสอนให้นิสิตมีพลัง (n=1) บางสถาบันจะสอนให้นิสิตทำโครงการ (n=1) และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นในฐานะผู้ใช้ครู พบว่าเด็กที่จบมาไม่ค่อยมีความอดทน (n=1) โดยผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “ตอบยาก เพราะไม่ได้มาอยู่ตรงนี้ แต่ในฐานะ user พบว่า เด็กที่จบมาไม่ค่อยมีความอดทน ขึ้นอยู่กับองค์กรว่าจะผลิตเด็กให้มีลักษณะเป็นอย่างไร” และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าบางคนไม่ได้ตั้งใจมาเรียนครู (n=1) ซึ่งจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในส่วนนี้ ชี้ให้เห็นว่ายังตอบคำถามในประเด็นนี้ไม่ได้ชัดเจน แต่ในบางสถาบันจะมีการสอนที่ส่งเสริมให้เด็กมีพลัง ซึ่งในเรื่องนี้คงต้องมีการใช้งานวิจัยเป็นตัวหาข้อมูลมายืนยันอีกครั้งหนึ่ง

นอกจากนี้ ยังมีผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นที่ต่างไปว่า คนที่จบใหม่จะมีอุดมการณ์ (N=1) โดยผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “คิดว่าคนจบมาใหม่ จะเป็นคนที่มีอุดมการณ์ ที่สำคัญคือ มี transition ในสถาบันผลิตครู ส่วนคนที่เปลี่ยนไม่ได้ก็ต้องรอให้เกษียณออกไป” และมีผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่า ในสถาบันผลิตครูในปัจจุบันจะมีการผลิตครูที่มีลักษณะดุเดือด (N=1) ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า “ในปัจจุบัน มีการผลิตครูที่มีลักษณะดุเดือด จึงต้องมีการผลิตครูให้มีพลัง และมีความคิดด้านบวกมากขึ้น”

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าในสถาบันที่มีการผลิตครูในปัจจุบัน มักมีการผลิตครูที่ไม่ค่อยมีพลัง ซึ่งอาจเป็นเพราะระบบการสอนของครูในปัจจุบันที่ไม่มีการเสริมสร้างพลังให้กับนักเรียน ดังนั้น นักเรียนจึงเติบโตขึ้นอย่างไม่มีคุณภาพมากนัก และในประเด็นคำถามนี้ยังตอบไม่ได้ชัดเจน ต้องใช้งานวิจัยเป็นตัวหาข้อมูลมายืนยัน

ตารางที่ 31 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) มาใช้ในการบริหารโรงเรียนในประเทศไทย

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
<p>1. ตัวบุคคล</p> <p>1.1 ตัวผู้บริหาร</p> <p>1.1.1 ทักษะคติ/พฤติกรรมส่วนตนที่ส่งเสริมแนวคิดนี้</p> <p>1.1.2 ต้องยอมรับความสามารถของลูกน้อง</p> <p>1.1.3 ให้ขวัญ กำลังใจ ให้เกียรติ</p> <p>1.1.4 เข้าใจ และเผยแพร่แนวคิดนี้</p> <p>1.1.5 เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน</p>	<p>“ทัศนคติส่วนตัวของผู้บริหาร” (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>“พฤติกรรมของผู้บริหารในระบบราชการ จะไม่ส่งเสริมแนวคิดนี้” (รศ.ดร.อุทัย)</p> <p>“ผู้บริหารต้องยอมรับความสามารถของลูกน้องในโรงเรียน ลดพฤติกรรมที่ทำงานแบบสั่ง ต้องทำงานร่วมกัน มีการวางแผนร่วมกัน” (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“แต่ก็มีปัจจัยเสริม คือ สิ่งจูงใจทางบวก คือ เรื่องของการยอมรับ การพัฒนาศักยภาพด้านปัญญาของคน พัฒนาจริยธรรมของคน ซึ่งควรส่งเสริมให้เกิดทางบวก” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p> <p>“ต้องให้ขวัญ กำลังใจ ให้เกียรติกัน” (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“กำลังใจและความเชื่อมั่นในตนเอง ส่งเสริมให้ทำงานเพื่อส่วนรวม” (ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>“ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารเห็นด้วยก็เป็นไปได้ และต้องรู้จักการสื่อสาร นำไปเสนอเพื่อเผยแพร่ให้คนอื่นเข้าใจ” (รศ.ดร.โสรัจ)</p> <p>“ผู้บริหารมีความสำคัญ ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องเข้าใจแนวคิดนี้ แล้วนำไปลงมือปฏิบัติ” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p> <p>“การเลือกสรรคนที่เหมาะสมกับงาน มีระบบ มีระเบียบ มีวิธีการ” (ดร.สุวัฒน์)</p>

## ตารางที่ 31 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.1.6 มีหลักในการบริหารงาน	<p>“มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความโปร่งใส มีความจริงใจ ซึ่งเป็นหลักของการบริหาร”</p> <p>(ผศ.กิตติวดี)</p>
1.1.7 ภาวะผู้นำ ทรัพยากร /เทคโนโลยี	<p>“ภาวะผู้นำ และทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นทรัพยากรบุคคล เงิน ซึ่งคนจะสำคัญที่สุด และต้องมีเทคโนโลยีที่จะช่วยให้การทำงานได้เร็วที่สุด”</p> <p>(ศ.ดร.พจน์)</p>
1.1.8 ความเคยชิน ของผู้ใช้อำนาจ	<p>“ปัจจัยที่สำคัญ คือ ความเคยชินกับการใช้อำนาจ ใช้เงินเพื่อซื้อตำแหน่ง พวกนี้ต่อไปจะเป็นพวกเผด็จการสูงทำให้การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ไม่ได้ผล”</p> <p>(ผศ.ดร.สนานจิตร์)</p>
1.2 ปัจจัยตัวบุคคลากร	
1.2.1 ผู้เผยแพร่	<p>“ปัจจัยที่ตัวบุคคล ที่จะดำเนินการเผยแพร่แนวคิดนี้”</p> <p>(รศ.ดร.อมรชัย)</p>
1.2.2 ความพึงพอใจ ในการทำงาน	<p>“ปัจจัยในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงาน ความภาคภูมิใจในการทำงาน”</p> <p>(ศ.ดร.สมหวัง)</p>
1.2.3 คนยังไม่มีความพร้อม	<p>“คนยังไม่พร้อม หมายถึง ยังไม่กล้าที่จะนำแนวคิดนี้มาใช้ กลัวจะเผชิญกับความไม่พอใจของคนอื่น ต้องมีคนสนับสนุน มีทีมงานที่ดี”</p> <p>(ผศ.กิตติวดี)</p>
1.2.4 บุคคลที่เป็น ปัจจัยที่มีผลต่อการ นำมาและไม่นำมา	<p>“ปัจจัยที่ส่งเสริมให้นำมา คือ ต้องมีคนหัวคิดใหม่ เห็นถึงการพัฒนาที่ต้องมีการพัฒนาไปถึงจุดที่ยั่งยืน ซึ่งต้องเสริมสร้างพลังให้เขาคิด ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการไม่นำมา คือ พวกอนุรักษนิยม คนรุ่นเก่า เป็นผู้ตัดสินใจจึงเกิดยาก เพราะกลัวเสียบทบาท กลัวเสียอำนาจ”</p> <p>(ผศ.ดร.พฤษ์)</p>
1.2.5 แรงจูงใจใน การทำงานของคน	<p>“ปัจจัยในทางบวก คือ คนจะมีแรงจูงใจในการทำงาน ความชื่นชมกับผลงานที่ปรากฏได้รับผิดชอบอะไรได้เต็มที่ แต่แนวปฏิบัติของระบบราชการไม่ส่งเสริมแนวคิดการเสริมสร้างพลัง “</p> <p>(รศ.ดร.อุทัย)</p>

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
2. ระบบ/กระบวนการ ในองค์กร	
2.1 การสั่งการใน องค์กร	<p>“ถ้าเป็นลักษณะของการสั่งการก็ยากที่จะเกิด การทำงานที่ร่วมกันคิด และต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบให้มีความยืดหยุ่น ต้องมีการปรับการทำงานในองค์กรที่มีลักษณะในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง”</p> <p>(อาจารย์มัลลิกา)</p>
2.2 เวลาในการนำ แนวคิดนี้มาใช้	<p>“ปัจจัยในเรื่องของเวลา ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการนำแนวคิดนี้ไปใช้ มีความอดทนรอคอยที่จะนำไปใช้”</p> <p>(ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p>
2.3 ระบบการ ดำเนินการ	<p>“1. ปัจจัยทางการเมือง เพราะมันเกี่ยวข้องกับตัวอำนาจ เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร</p> <p>2. ปัจจัยในการเผยแพร่ ซึ่งย่อมจะมีปัญหา อุปสรรค</p> <p>3. ปัจจัยเกี่ยวกับการดำเนินการ การใช้ทรัพยากร”</p> <p>(รศ.ดร.อมรชัย)</p>
2.4 เครือข่ายการ ทำงาน	<p>“ต้องมีเครือข่ายของการทำงาน ถ้ามีโครงสร้างดีจะ Empowerment ตรงไหน ก็จะถ่ายทอดถึงกันหมด”</p> <p>(ดร.กมล)</p>
2.5 อุปสรรค/สิ่ง จูงใจทางลบ	<p>“ปัจจัยก็คืออุปสรรค ซึ่งเป็นปัจจัยทางลบ และสิ่งที่จูงใจทางลบ”</p> <p>(ผศ.ดร.ภาวิณี)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ในประเด็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแนวคิด การเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา พบว่าผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อการนำแนวคิดไปใช้ คือ ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล คือ ผู้บริหาร (N=12) ต้องมีทัศนคติ/พฤติกรรมส่วนตนที่ส่งเสริมแนวคิดนี้ (n=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ปัจจัยเกี่ยวกับทัศนคติส่วนตัวของผู้บริหาร” ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า



ผู้บริหารต้องยอมรับความสามารถของลูกน้อง (n=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ว่า “ผู้บริหารต้องยอมรับความสามารถของลูกน้องในโรงเรียน ลดพฤติกรรมที่ทำงานแบบสั่ง ต้องทำงานร่วมกัน มีการวางแผนร่วมกัน” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องให้ขวัญ กำลังใจ ให้เกียรติ (n=2) ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “กำลังใจและความเชื่อมั่นในตนเอง ส่งเสริมให้ทำงานเพื่อส่วนรวม”

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องเข้าใจและเผยแพร่แนวคิดนี้ (n=2) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารเห็นด้วยก็เป็นไปได้ และต้องรู้จักการสื่อสาร นำไปเสนอเพื่อเผยแพร่ให้คนอื่นเข้าใจ” ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน (n=1) ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องมีหลักในการบริหารงาน (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความโปร่งใส มีความจริงใจ ซึ่งเป็นหลักของการบริหาร” และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ รู้จักใช้ทรัพยากร/เทคโนโลยี (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ภาวะผู้นำและทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นทรัพยากรบุคคล เงิน ซึ่งคนจะสำคัญที่สุด และต้องมีเทคโนโลยีที่จะช่วยให้การทำงานได้เร็วที่สุด” และผู้เชี่ยวชาญบางคนเห็นว่าผู้บริหารต้องไม่ใช้ความเคยชินของผู้ใช้อำนาจ เพราะจะทำให้การนำแนวคิดนี้มาใช้ไม่ประสบผลสำเร็จ (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ปัจจัยที่สำคัญ คือ ความเคยชินกับการใช้อำนาจ ใช้เงินเพื่อซื้อตำแหน่ง พวกนี้ต่อไปจะเป็นพวกเผด็จการสูงทำให้การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ไม่ได้ผล” ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ จะชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาได้ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีส่วนในการนำแนวคิดนี้ไปใช้ยังเกี่ยวกับ ตัวบุคลากร (N=5) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า บุคลากรต้องเป็นผู้เผยแพร่แนวคิดนี้ (n=1) บุคลากรต้องมีความพึงพอใจในการทำงาน (n=1) บุคลากรต้องมีแรงจูงใจในการทำงาน (n=1) โดยผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “ปัจจัยในทางบวก คือ คนจะมีแรงจูงใจในการทำงาน ความชื่นชมกับผลงานที่ปรากฏ ได้รับผิดชอบอะไรได้เต็มที่ แต่แนวปฏิบัติของระบบราชการไม่ส่งเสริมแนวคิดการเสริมสร้างพลัง”

ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าต้องมีคนสนับสนุนบุคลากรที่ยังไม่พร้อม (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “คนยังไม่พร้อม หมายถึง ยังไม่กล้าที่จะนำแนวคิดนี้มาใช้ กลัวจะเผชิญกับความไม่พอใจของคนอื่น ต้องมีคนสนับสนุน มีทีมงานที่ดี” ส่วนผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่า ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการนำมาและไม่นำมา (n=1) ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ที่กล่าวว่า “ปัจจัยที่ส่งเสริมให้นำมา คือ ต้องมีคนหัวคิดใหม่

เห็นถึงการพัฒนา ที่ต้องมีการพัฒนาไปถึงจุดที่ยั่งยืน ซึ่งต้องเสริมสร้างพลังให้เขาคิด ส่วน ปัจจัยที่มีผลต่อการไม่นำมา คือ พวกอนุรักษนิยม คนรุ่นเก่าเป็นผู้ตัดสินใจจึงเกิดยาก เพราะกลัวเสียบทบาท กลัวเสียอำนาจ” ซึ่งจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นนี้ ชี้ให้เห็นว่า ตัวบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษา

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแนวคิดนี้มาใช้ จะเกี่ยวข้องกับ ระบบ/กระบวนการในองค์กร (N=5) โดยต้องมีการสั่งการในองค์กร (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ถ้าเป็นลักษณะของการสั่งการ ก็ยากที่จะเกิดการ ทำงานที่ร่วมกันคิด และต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบให้มีความยืดหยุ่น ต้องมีการปรับการทำงานในองค์กรที่มีลักษณะในแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง” ผู้เชี่ยวชาญบางคนเห็นว่าเกี่ยวข้องกับ ระยะเวลาในการนำแนวคิดนี้มาใช้ (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ปัจจัยในเรื่องของเวลา ต้องให้ระยะเวลาพอสมควรในการนำแนวคิดนี้ไปใช้ มีความอดทน รอคอยที่จะนำไปใช้”

ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าเกี่ยวข้องกับระบบการดำเนินการในองค์กร (n=1) และ เครื่องมือการทำงาน (n=1) ดังคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญว่า “ต้องมีเครือข่ายของการทำงาน ถ้ามี โครงสร้างดี จะ Empowerment ตรงไหน ก็จะถ่ายทอดถึงกันหมด” และปัจจัยที่เกี่ยวกับ อุปสรรค/สิ่งจูงใจทางลบ (n=1) ซึ่งความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในส่วนนี้ ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กรทางการศึกษาอีกประการหนึ่งคือ ปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับระบบ/กระบวนการในองค์กร

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา จะขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ บุคลากร และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบในองค์กร/กระบวนการในองค์กร

**ตอนที่ 3** คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียน  
ระดับประถมศึกษา

**ตารางที่ 32** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
เพื่อการเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1. ด้านความคิด	
1.1 ความคิดต่อตนเอง	<p>1. “ต้องเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม มีความคิดสร้างสรรค์” (ดร.กมล)  “มีความคิดสร้างสรรค์ คิดถูกต้อง” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)  “มีความคิดกว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์” (รศ.ดร.อุทัย)  “มีความคิดริเริ่ม” (ดร.สุวัฒน์)  “มีวิธีการคิดที่สร้างสรรค์” (ผศ.ดร.सनานจิต)</p> <p>2. “มีความมั่นใจในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีศักดิ์ศรี”  (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>3. “ต้องรู้ตัวว่าเป็นที่ยอมรับของคนอื่น” (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>4. “มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล” (ศ.ดร.สมหวัง)  “มีวิสัยทัศน์กว้างไกล แต่ต้องมี focus ในการทำงาน” (ศ.ดร.พจน์)  “มีความคิดก้าวหน้า มองการณ์ไกล มองเห็นผลระยะยาว”  . (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p> <p>“ต้องเป็นคนที่วิสัยทัศน์กว้างไกล” (อาจารย์มัลลิกา)  “มีวิสัยทัศน์กว้างไกล” (ศ.ดร.พจน์)</p> <p>5. “มีทัศนคติที่เข้าใจโลกและชีวิต จนไม่คิดเป็นใหญ่เหนือคนอื่น”  (รศ.ดร.โสริช)</p> <p>6. “รู้จักตนเองให้ถ่องแท้ก่อน” (รศ.ดร.โสริช)</p> <p>7. “เห็นคุณค่าของความสัมพันธ์ ร่วมแรงร่วมใจ ขึ้นชมซึ่งกันและกัน” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p> <p>8. “มีความเชื่อมั่นในตนเอง” (ผศ.ดร.ปราณี)</p> <p>9. “ต้องเคารพในหลักของเหตุผล ความมีสติปัญญา” (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.2 ความคิดต่อผู้อื่น	1. “ต้องเป็นคนที่ยอมรับความสามารถของคนอื่น” (ดร.สุวัฒน์) “ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น” (ผศ.ดร.สุวัฒนา) “ต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น” (ศ.ดร.พจน์) 2. “ให้โอกาสผู้อื่น เช่น ส่งเสริมพัฒนาให้เรียนต่อ ไปฝึกอบรม สัมนา” (ศ.ดร.สมหวัง) “มีความอดทนที่จะให้โอกาสแก่ผู้อื่น” (ผศ.ดร.สุวัฒนา) 3. “มีใจที่ไม่นึกถึงตัวเอง เกื้อกูลให้ผู้อื่นเติบโตตามวิถีของคนอื่น” (รศ.ดร.โสรัจ) 4. “มีความเห็นอกเห็นใจลูกน้อง” (ผศ.กิตติวดี) 5. “มีวิธีการคิดที่สร้างสรรค์ มีการให้ feedback แก่ผู้อื่น” (ผศ.ดร.สนานจิตร์)
1.3 ความคิดต่อระบบ/องค์กร	1. “เห็นเรื่องการถ่ายทอดเป็นเรื่องสำคัญ” (รศ.ดร.เกียรติวรรณ) 2. “ต้องเป็นคนที่จะเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม “ (รศ.ดร.อมรชัย) 3. “มีความเชื่อว่า แนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลัง เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และสังคม “ (ผศ.ดร.ปราณี) “มีความเชื่อว่า Empowerment เป็นสิ่งที่ดี” (ผศ.ดร.สนานจิตร์) 4. “ต้องมีการรับรู้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง” (ศ.ดร.พจน์)
2.ด้านจิตใจ	1. “ต้องมีความสุขอยู่กับงาน” (ดร.สุวัฒน์) 2. “มีความซื่อสัตย์ ตั้งใจจริงในการทำงาน” (รศ.ดร.อมรชัย) 3. “มีความพร้อมที่จะเสียสละ” (รศ.ดร.อมรชัย) 4. “ไม่เชื่อคนง่าย” (ศ.ดร.สมหวัง) 5. “มีความโปร่งใส จริงใจ” (ผศ.กิตติวดี) 6. “มีความอดทน” (ผศ.กิตติวดี) 7. “มีความมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังกับงาน” (ผศ.ดร.ปราณี) 8. “มีจิตใจกว้าง ยอมรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ” (รศ.ดร.อุทัย) 9. “ต้องมีลักษณะของความรู้คู่คุณธรรม ไม่ได้แต่พูด ถึงพร้อมด้วย ศิลปสมาธิ ปัญญา ที่มีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ “ (ผศ.ดร.ภาวิณี)



## ตารางที่ 32 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
	“เป็นผู้นำกลุ่มที่ดีทำงานกับกลุ่มได้ดี เป็นคนที่ต้องระดมความคิดกับกลุ่ม” (ผศ.ดร.พฤทธิ)
	4. “รู้จักวิธีที่จะให้กำลังใจคน” (ศ.ดร.สมหวัง)
	5. “ต้องมีความรู้ รอบรู้ในงานนั้น” (ดร.กมล)
	6. “ต้องรู้จักถ่ายทอดเป็น เป็นที่ปรึกษาได้ สามารถฝึกฝนให้ลูกน้องทำงานได้ ไม่ใช่สั่งเป็นอย่างเดียว” (ดร.กมล)
	7. “มีการติดตามงานจนประสบความสำเร็จ” (ดร.กมล)
	8. “มีทีมทำงาน” (ผศ.กิตติวดี)
	9. “มีเป้าหมายที่ชัดเจน” (ผศ.กิตติวดี)
	10. “มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง” (รศ.ดร.อุทัย)
	11. “ต้องมีคุณลักษณะส่วนตัว และในทางวิชาชีพ” (ดร.กมล)
	12. “ทำงานรวดเร็ว เอาจริงเอาจัง” (รศ.ดร.พฤทธิ)
	13. “มีเทคนิคทำให้เกิดมติเอกฉันท์ในการระดมความคิด เหตุผล” (ผศ.ดร.พฤทธิ)
	14. “ต้องสร้างศรัทธาให้เกิดในหมู่ผู้ทำงานด้วยกัน” (อาจารย์มัลลิกา)
	15. “ต้องรู้จักเทคนิคของการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้” (ผศ.ดร.ปราณี)
	“มีความสามารถในการที่จะสื่อสาร” (ศ.ดร.พจน์)
	“มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสาร ให้คนอื่นรู้ว่า แนวคิดการเสริมสร้างพลังคืออะไร” (ผศ.ดร.सनานจิตร)
	16. “สร้างบรรยากาศการเปิดใจกว้าง” (อาจารย์มัลลิกา)
	17. “รู้จักกาลละและโอกาสที่จะดึงความสามารถที่ตนมีอยู่มาใช้ได้” (ผศ.ดร.ภาวิณี)
	18. “ต้องประสานงาน ประสานใจได้ หล่อหลอมรวมใจคนได้” (ศ.ดร.พจน์)
	19. “เป็นที่ยอมรับนับถือ และเป็นที่เคารพของคนในองค์กร” (ศ.ดร.พจน์)
	20. “มีหลักบริหารจัดการที่สามารถทำงานกับคนได้” (ศ.ดร.พจน์)
	21. “รู้จักการถ่ายทอดให้เป็นที่ยอมรับของคนทุกระดับ” (ศ.ดร.พจน์)
	22. “ต้องมีลักษณะของการฝึกคน ได้คนได้” (ผศ.ดร.सनานจิตร)

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
	23. "มีทักษะในการวางแผน รู้สถานการณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น" (ดร.สนานจิตร์)
	24. "คิดสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ วางระบบให้เกิด Empowerment ได้" (ผศ.ดร.สนานจิตร์)
	25. "มีความสามารถทางด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถสื่อสารให้คน เข้าใจถึงสิ่งที่มุ่งหวังได้" (ผศ.ดร.สนานจิตร์)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อ  
การเสริมสร้างพลังครู พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่หลากหลายเกี่ยวกับคุณลักษณะของ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถสรุปประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญได้ คือ

**คุณลักษณะด้านความคิด** โดยเน้นในเรื่อง **ความคิดเกี่ยวกับตนเอง** (N=17) เช่น มี  
ความคิดริเริ่ม มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีทัศนคติ  
เข้าใจโลกและชีวิต เห็นคุณค่าของความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เคารพในหลักของ  
เหตุผลและความมีสติปัญญา เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า "ต้อง  
เป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม มีความคิดสร้างสรรค์" "ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล" "มีความคิด  
ก้าวหน้า" "ผู้นำควรมีทัศนคติที่เข้าใจโลกเข้าใจชีวิต จนไม่คิดเป็นใหญ่เหนือคนอื่น" "ผู้นำต้องรู้จัก  
ตนเองให้ถ่องแท้" "ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง" "ผู้นำต้องรู้สึกว่าคุณค่า มีศักดิ์ศรี"  
"ผู้นำต้องเคารพในหลักของเหตุผล และความมีสติปัญญา" "ผู้นำต้องรู้ตัวว่าเป็นที่ยอมรับของคน  
อื่น" เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ สะท้อนให้เห็นถึงจุดเน้นเกี่ยวกับความคิดที่ดีต่อ  
ตนเองและวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้าของผู้นำว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน  
การเสริมสร้างพลัง

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในด้าน **ความคิดต่อผู้อื่น** (N=8)  
เช่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ออกาสผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีการให้  
feedback แก่ผู้อื่น มีจิตใจที่ต้องการให้ผู้อื่นก้าวหน้า เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของ  
ผู้เชี่ยวชาญบางคนที่กล่าวว่า "ผู้นำต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น" "ผู้นำต้องให้ออกาส  
ผู้อื่น เช่น ส่งเสริมให้เรียนต่อ ไปฝึกอบรม สัมมนา" "ผู้นำมีความเห็นอกเห็นใจลูกน้อง" และ  
ผู้เชี่ยวชาญบางคนกล่าวว่า "ผู้นำควรมีการ feedback แก่ผู้อื่น" เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญ  
กล่าวถึงในประเด็นนี้ ชี้ให้เห็นจุดเน้นเกี่ยวกับความคิดต่อผู้อื่น ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ  
ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกด้านหนึ่ง

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังเน้นในเรื่อง **ความคิดต่อระบบและองค์กร** (N=5) เช่น มีความเชื่อว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังเป็นสิ่งที่ดี เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร เห็นเรื่องการถ่ายถอดเป็นสำคัญ เป็นต้น ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ผู้นำต้องเห็นเรื่องการถ่ายถอดเป็นเรื่องสำคัญ” “ผู้นำต้องมีความคิดว่าแนวคิดการเสริมสร้างพลังเป็นสิ่งดี” และผู้เชี่ยวชาญบางคนกล่าวว่า “ผู้นำต้องเป็นคนที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม” เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ สะท้อนให้เห็นถึงจุดเน้นเกี่ยวกับความคิดที่ดีต่อระบบและองค์กรว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงด้านความคิดอีกประการหนึ่ง

**คุณลักษณะด้านจิตใจ** เช่น มีความซื่อสัตย์ ตั้งใจจริงในการทำงาน มีความเสียสละ มีความจริงใจ มีจิตใจกว้าง ไม่เชื่อคนง่าย ยอมรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ถึงพร้อมด้วยศีล สมาธิ ปัญญาและมีความอดทน เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ผู้นำต้องมีความสุขอยู่กับงาน” “ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ ตั้งใจจริงในการทำงาน” “ผู้นำต้องมีความพร้อมที่จะเสียสละ” “ผู้นำต้องมีความอดทน” “ผู้นำต้องมีจิตใจกว้าง ยอมรับความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ” และผู้เชี่ยวชาญบางคนกล่าวว่า “ผู้นำต้องมีลักษณะของความรู้คู่คุณธรรม ไม่ดีแต่พูด ถึงพร้อมด้วย ศีล สมาธิ ปัญญา ที่มีการพัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ “ เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงในประเด็นนี้ เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงจุดเน้นในด้านจิตใจซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง

**คุณลักษณะด้านพฤติกรรม** โดยผู้เชี่ยวชาญจะเน้นในเรื่อง **บุคลิกภาพ** (N=19) เช่น ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง มีมนุษยสัมพันธ์ มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ มีความเป็นประชาธิปไตย กล้าแสดงออก ต้องรู้จักที่จะเข้ากับคนแต่ละคนได้ มีความรอบรู้และมีประสบการณ์สูง มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา และมีความสามารถที่จะนำผู้อื่นได้ เป็นต้น เช่น ผู้เชี่ยวชาญบางคนได้กล่าวว่า “ผู้นำต้องมีการพูด คิด ทำ เหมือนกัน เป็นแบบอย่าง” “ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์” “ผู้นำต้องมีความเป็นประชาธิปไตย มีความยุติธรรม” “ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่น มีลักษณะประนีประนอมในสิ่งที่ถูกต้อง” “ผู้นำต้องมีบุคลิกภาพที่ทำให้คนเกิดความไว้วางใจ” “ผู้นำต้องมีบุคลิกลักษณะหลากหลายในตัว ต้องรู้จักปรับตัวเข้ากับคนแต่ละคน” “ผู้นำต้องมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เช่น พูดจान่าเชื่อถือพูดแล้วเป็นที่ยอมรับ” “ผู้นำต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา ต้องศึกษาหาข้อมูล” “ผู้นำต้องรู้จักการกล้าแสดงออก” “ผู้นำต้องมีความรอบรู้มีประสบการณ์สูง” และมีผู้เชี่ยวชาญบางคนกล่าวว่า “ผู้นำต้องมีบุคลิกภาพที่ทำให้คนเกิดความไว้วางใจ” เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ สะท้อนให้เห็นถึงจุดเน้นในด้านบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะสำคัญอีกด้านหนึ่งของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญยังกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำโดยเน้นในเรื่อง **พฤติกรรมการบริหารงาน** (N=25) เช่น ทำงานด้วยความโปร่งใส มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน มีการ



ติดตามงานจนประสบความสำเร็จ มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง มีเทคนิคในการทำ ให้เกิดมติเอกฉันท์ในการระดมความคิด รู้จักกาลและโอกาสในการใช้ความสามารถของตน ประสานงานประสานใจคนได้ มีหลักการบริหารจัดการที่สามารถทำงานกับคนได้ รู้จักการ ถ่ายทอด มีความสามารถฝึกคนได้ มีทักษะในการวางแผน คิดสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีความ สามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ และรู้จักเทคนิคการสื่อสารที่ทำให้ผู้อื่นเข้าใจได้ เป็นต้น ดังตัวอย่าง คำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า "ผู้นำต้องทำงานด้วยความโปร่งใส" "ผู้นำรู้จักจัดคนให้ เหมาะสมกับงานได้" "ผู้นำมีการติดตามงานจนประสบความสำเร็จ" "ผู้นำมีความสามารถในการ นำการเปลี่ยนแปลง" "ผู้นำต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ ทำงานกับกลุ่มได้ดี" "ผู้นำต้องมี เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน" "ผู้นำรู้จักการถ่ายทอดเป็น เป็นที่ปรึกษาได้ สามารถฝึกฝน ลูกน้องให้ทำงานได้" "ผู้นำต้องรู้จักเทคนิคในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้" "ผู้นำต้องรู้จักกาล และโอกาสในการดึงความสามารถที่ตนมีอยู่ออกมาใช้" "ผู้นำต้องมีทักษะในการวางแผน รู้ สถานการณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น" "ผู้นำต้องมีความรู้ รอบรู้ในงานนั้น" "ผู้นำต้องเป็นที่ยอมรับ นับถือและเป็นทีเคารพของคนในองค์กร" "ผู้นำต้องทำงานด้วยความรวดเร็ว เอาจริงเอาจัง" "ผู้นำต้องประสานงาน ประสานใจคนได้ หล่อหลอมใจคนได้" และผู้เชี่ยวชาญบางคนกล่าวว่า "ผู้นำสามารถคิดสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ สามารถวางระบบให้เกิด Empowerment ได้" เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงจุดเน้นในด้านพฤติกรรมด้านการบริหาร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญในการทำงานของผู้นำ ที่จะนำไปใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู จะมี คุณลักษณะที่สำคัญ 3 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความคิด ซึ่งเน้นในเรื่องความคิดต่อตนเอง ความคิดต่อผู้อื่น และความคิดต่อระบบและองค์กร คุณลักษณะด้านจิตใจ และคุณลักษณะด้าน พฤติกรรม ซึ่งเน้นในเรื่องบุคลิกภาพและพฤติกรรมด้านการบริหาร



ตารางที่ 33 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ระดับของผู้นำตามแนวคิดการเสริมสร้างพลัง

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1. ผู้นำทุกระดับ	<p>“เป็นผู้นำทุกระดับ ผู้นำในแต่ละระบบ ถ้าเขาเป็นคนมีคุณธรรม มีความสุขในการทำงาน มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ทำงานด้วยความโปร่งใส ยอมรับความสามารถ ทุกระบบต้องเกี่ยวเนื่องกัน” (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“ผู้นำทุกระดับ เพราะการดำเนินการตามระบบนี้ จะมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล จะต้องเกี่ยวข้องกับผู้นำในหลาย ๆ ระดับ” (รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>“ผู้นำทุกระดับในองค์กร” (ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>“เป็นผู้นำทุกระดับ” (อาจารย์มัลลิกา)</p> <p>“ทุกระดับ แต่บทบาทที่ต่างกัน แต่ควรมีคุณลักษณะที่เหมือนกัน แต่บทบาทต่างกัน ภาระหน้าที่ต่างกัน” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p> <p>“ทุกระดับ ตั้งแต่เล็กไปสู่อใหญ่” (ดร.กมล)</p>
2. ผู้บริหาร/หัวหน้าหน่วยงาน	<p>“บุคคลที่จะเป็นผู้นำแนวคิดเรื่อง Empowerment ไปใช้ได้ดีที่สุด ก็คือผู้บริหาร” (รศ.ดร.โสรัจ)</p> <p>“เป็นผู้นำ เช่น ในโรงเรียนก็เป็นครูใหญ่ หัวหน้าระดับ หัวหน้าหมวด โดยครูใหญ่ต้องเป็นคนเริ่ม” (ผศ.กิตติวดี)</p> <p>“ผู้นำที่อยู่ในระดับหัวหน้า เช่น เป็นผู้บริหารโรงเรียน เพราะจะมีอำนาจตัดสินใจในการทำสิ่งต่าง ๆ “ (รศ.ดร.อุทัย)</p> <p>“คิดว่าเป็นผู้นำทุกระดับในโรงเรียน ตั้งแต่ครูใหญ่ หัวหน้าหมวด หัวหน้าสาย” (ผศ.ดร.สุวัฒน์ :i)</p>

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
3. ครู/ระดับล่าง	<p>“ถ้าเป็นโรงเรียนต้องเป็น ผอ. อาจารย์ใหญ่ ถ้า ผอ. อาจารย์ใหญ่ไม่เห็นด้วย ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ” (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>
	<p>“หมายถึงคนในระดับบน ซึ่งจะเป็นผู้ที่รับนโยบาย และระดับบนจะมีความพร้อมในแง่ความเข้าใจที่แท้จริง และระดับรองค่อยรับความคิดนี้มาใช้” (ผศ.ดร.สนานจิตร์)</p>
	<p>“ในระดับล่างสุด จากครูประจำชั้น หรือถ้าในโรงเรียน ก็ควรเป็นผู้บริหารโรงเรียน” (ศ.ดร.พจน์)</p>
	<p>“บุคคลทุกระดับ โดยเฉพาะครูทุกคน” (ผศ.ดร.ปราณี)</p>
4. เป็นผู้นำระดับใดก็ได้	<p>“เป็นผู้นำระดับใดก็ได้ เพราะต้องใช้อยู่แล้ว” (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้นำตามแนวคิดการเสริมสร้างพลังในที่นี้ ควรจะเป็น ผู้นำทุกระดับในองค์กร (N=6) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ผู้นำทุกระดับ เพราะการดำเนินการตามระบบนี้ จะมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จะต้องเกี่ยวข้องกับผู้นำในหลาย ๆ ระดับ” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นว่า ผู้นำควรเป็นผู้บริหาร/หัวหน้าหน่วยงาน (N=6) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “หมายถึงคนในระดับบน ซึ่งจะเป็นผู้ที่รับนโยบาย และระดับบนจะมีความพร้อมในแง่ความเข้าใจที่แท้จริง และระดับรองค่อยรับความคิดนี้มาใช้”

นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญบางส่วนที่มีความเห็นว่าควรเป็น ผู้นำที่เป็นครู หรือบุคคลระดับล่างในองค์กร (N=2) ดังเช่นผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “ในระดับล่างสุด จากครูประจำชั้น หรือถ้าในโรงเรียน ก็ควรเป็นผู้บริหารโรงเรียน” และผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่า จะเป็นผู้นำระดับใดก็ได้ที่อยู่ในองค์กร (N=1) ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึง บุคคลที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลังนี้ จะชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลัง ควรเป็นบุคคลทุกระดับ ซึ่งจะเป็นผู้บริหาร ครู หรือบุคคลระดับล่างในองค์กร

ตารางที่ 34 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความครอบคลุมของภาวะผู้นำตาม  
แนวคิดการเสริมสร้างพลัง

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1. ด้านพฤติกรรม/ บุคลิกภาพ	
1.1 เป็นแบบอย่าง	"ต้องเป็นแบบอย่าง ทำ พูด คิด ให้เหมือนกัน" (รศ.ดร.เกียรติวรรณ) "ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง " (ผศ.ดร.सनานจิตร์)
1.2 มีวุฒิภาวะ	"มีวุฒิภาวะคือมีความพอดี ในการปฏิบัติตนต้องมีความสม่ำเสมอ " (ดร.สุวัฒน์)
1.3 มีความสามารถ	"ต้องเป็นคนเก่ง คนดี มีความสามารถ" (ศ.ดร.สมหวัง)
1.4 โน้มน้าวใจคนอื่น	"ผู้นำต้องโน้มน้าวใจคนอื่นได้ (ผศ.ดร.พฤทธิ)
1.5 มีลักษณะผู้อื่น เชื่อถือไว้วางใจ	"ต้องมีลักษณะที่ผู้อื่นเชื่อถือไว้วางใจ" (ผศ.ดร.พฤทธิ)
1.6 มีความสามารถ ในการสื่อสาร	"ต้องมีลักษณะการสื่อสารในระบบเปิด (ผศ.ดร.พฤทธิ) "สามารถสื่อสารกับคนอย่างเข้าใจ " (ผศ.ดร.ภาวิณี) "สื่อสารให้คนเข้าใจได้ " (ผศ.ดร.सनานจิตร์) "พูดกับคนที่เขามีความเห็นไม่ตรงกับเราได้" (ผศ.ดร.พฤทธิ) "มีหลักการพูด พูดแล้วเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร และสิ่งที่พูดต้องปฏิบัติได้" (ศ.ดร.พจน์)
1.7 ให้ความร่วมมือดี	"ต้องเป็นคนให้ความร่วมมือดี" (ผศ.ดร.พฤทธิ)
1.8 มีความพร้อม	"ต้องพร้อมที่จะทำอะไรให้กับคนอื่น" (ผศ.ดร.ภาวิณี)
1.9 รับฟังความ คิดเห็น	"ต้องรับฟังความคิดเห็น ถ้าเป็นความคิดที่ดี ต้องไม่อายที่จะนำมาใช้ แล้วบอกว่าเป็นความคิดของใคร" (ผศ.ดร.सनานจิตร์) "ยอมรับความคิดเห็น " (ดร.สุวัฒน์)
1.10 มีมนุษยสัมพันธ์	"ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี" (ผศ.ดร.सनานจิตร์)
1.11 มีความรอบรู้	"มีความสามารถในการจัดการ รอบรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีที่จะเสริม สร้างศักยภาพ" (ผศ.ดร.ภาวิณี)
1.12 สามารถแก้ ปัญหาเฉพาะหน้า	"มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้" (อาจารย์มัลลิกา)
1.13 ถ่ายทอดความ คิดที่เป็นรูปธรรม	"สามารถถ่ายทอดความคิดที่เป็นรูปธรรม" (ศ.ดร.พจน์)

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
2. ด้านความคิด	
2.1 ยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	“เป็นผู้ที่ยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน “ (ดร.สุวัฒน์)
2.2 มองการณ์ไกล	“มองการณ์ไกล” (ดร.สุวัฒน์)
2.3 รู้จักบทบาทของตนเอง	“ต้องมองถึงคุณลักษณะ เขาควรจะเป็นอย่างไร และบทบาทของผู้ปกครองควรจะเป็นอย่างไร” (รศ.ดร.อมรชัย)
2.4 รู้จักมองภาพรวม	“ผู้นำต้องมองภาพรวมให้ออก” (ศ.ดร.สมหวัง)
2.5 มีความเป็นประชาธิปไตย	“ภาวะผู้นำต้องมีลักษณะของประชาธิปไตย ซึ่งภาวะผู้นำจะต้องมี 3 อย่าง คือ เป็นประชาธิปไตย เผด็จการ และมีลักษณะ อเลเซอร์แฟร์” (รศ.ดร.อุทัย)
2.6 ไม่ใช้ความคิดของตนเองเป็นใหญ่	“จะไม่ใช้ความคิดของตัวเองเป็นใหญ่” (ผศ.ดร.พฤทธิ)
2.7 มีวิสัยทัศน์	“ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์” (ผศ.ดร.พฤทธิ)
2.8 มีความยืดหยุ่น	“มีความยืดหยุ่น” (ผศ.ดร.พฤทธิ)
2.9 ไม่เห็นแก่ได้/เห็นแก่ส่วนรวม	“ไม่เห็นแก่ได้ “ (ผศ.ดร.ภาวิณี) “เห็นแก่ส่วนรวม ผู้นำต้องมองภาพรวมให้ออก” (ศ.ดร.สมหวัง)
2.10 มีอุดมการณ์	“มีอุดมการณ์ “ (ผศ.ดร.ภาวิณี) “ต้องเก่ง สร้างอุดมการณ์ “ (ผศ.ดร.सनานจิตร์)
2.11 กล้าตัดสินใจ	“ต้องแสดงออกในด้านการตัดสินใจ คือ ต้องตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นร่วม และสามารถตัดสินใจคนเดียวได้” (ผศ.ดร.พฤทธิ) “มีความกล้าในการตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง “ (ผศ.ดร.ภาวิณี)
2.12 มีความรู้ มีปัญญา	“มีปัญญา พัฒนาในเรื่องปัญญา ต้องมีความรู้คู่คุณธรรม” (ผศ.ดร.ภาวิณี)
2.13 มีความคิดทันสมัย	“เป็นผู้นำในทางความคิด ต้องมีความคิดใหม่ ๆ ทันสมัยและถูกต้อง เป็นความคิดที่มีเหตุผล” (ศ.ดร.พจน์)

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
3. ด้านจิตใจ	
3.1 มีน้ำใจ	"ดูแลให้ขวัญ กำลังใจ มีน้ำใจ" (ดร.สุวัฒน์)
3.2 มีความรับผิดชอบ	"ต้องมีความรับผิดชอบ" (ผศ.กิตติวดี)
3.3 ให้อภัย	"ให้อภัยกันได้ พร้อมทั้งจะปรับความเข้าใจกับคนอื่นได้" (ผศ.ดร.พฤทธิ)
3.4 จริงใจในการช่วยเหลือ	"ช่วยเหลือเกื้อกูลเมื่อเขามีปัญหา จริงใจในการช่วยเหลือในการแก้ไข" (ผศ.ดร.सनานจิตร์)
4. ด้านการบริหารงาน /การทำงาน	
4.1 มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	"มีความมุ่งมั่นในการทำงาน " (ดร.สุวัฒน์)
4.2 ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงาน	"ยินดีให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงาน" (ดร.สุวัฒน์)
4.3 มีประสบการณ์รอบรู้	"ทั้งด้านความรู้ ประสบการณ์ ต้องมีความชำนาญ และรอบรู้ในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง" (ดร.กมล)
4.4 มองเห็นงานได้ชัดเจน	"ต้องครอบคลุมหมด จะต้องเห็นงานจากระดับต่ำสุด มาจนถึงระดับใกล้ตัว" (ผศ.กิตติวดี)
4.5 ให้ทุกคนมีส่วนร่วม	"ให้ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมายของงาน" (ศ.ดร.พจน์)
4.6 มีอำนาจในการตัดสินใจ /จูงใจ	"ต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำ ต้องมีอำนาจในการตัดสินใจ" (รศ.ดร.อุทัย)
	"การที่ผู้บริหารสามารถ ใช้อิทธิพลจูงใจให้คนทำในสิ่งที่เป็เป้าประสงค์ขององค์กร " (ผศ.ดร.सनานจิตร์)
4.7 ศึกษาทุกอย่างอย่างลึกซึ้ง	"ผู้นำต้องศึกษาทุกอย่างอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทำให้เกิดการยอมรับมากขึ้น" (ผศ.ดร.พฤทธิ)
4.8 มีความสามารถในเชิงบริหารและวิชาการ	"ผู้นำจะต้องมีความสามารถทั้งในเชิงของการบริหารและเชิงวิชาการ จึงจะเป็นผู้นำที่ดีได้" (อาจารย์มัลลิกา)

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
4.9 ทำงานเพื่อส่วนรวม	"มีลักษณะของการทำงานเพื่อส่วนรวม มีลักษณะเป็นตัวของตัวเอง " (ผศ.ดร.ภาวิณี)
4.10 ทำงานร่วมกับคนอื่นได้	"ต้องสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นได้" (ผศ.ดร.ปราณี)
4.11 ฝึกคนให้ทำงานได้	"ฝึกคนให้มีความสามารถที่จะรับอำนาจ และนำไปใช้อย่างถูกต้อง" (ผศ.ดร.สนานจิตร์)
5. ครอบคลุมบทบาทของครู	"ต้องครอบคลุมบทบาทของครูทั้งหมด และครูทุกคนควรได้รับการเสริมสร้างพลัง" (ผศ.ดร.ปราณี)
6. ไม่ครอบคลุมอะไร	"ไม่ครอบคลุมอะไร เป็นผู้นำก็เป็นผู้นำ" (รศ.ดร.โสรัชนี)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่หลากหลายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยกล่าวว่าภาวะผู้นำควรครอบคลุมด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ (N=13) เช่น เป็นแบบอย่าง มีวุฒิภาวะ มีความสามารถในการสื่อสาร ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้ดี มีความพร้อม รับฟังความคิดเห็น มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรอบรู้ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ และถ่ายทอดความคิดที่เป็นรูปธรรม เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า "ต้องเป็นแบบอย่าง ทำ พูด คิด ให้เหมือนกัน" "มีวุฒิภาวะ คือมีความพอดี ในการปฏิบัติตนต้องมีความสม่ำเสมอ" "ต้องมีลักษณะที่ผู้อื่นเชื่อถือไว้วางใจ" "ต้องสามารถสื่อสารกับคนได้อย่างเข้าใจ" "ต้องรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ถ้าเป็นความคิดที่ดีต้องไม่อายที่จะนำมาใช้ แล้วบอกว่าเป็นความคิดของใคร" "มีหลักการพูดพูดแล้วเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร" "มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดที่เป็นรูปธรรม" "ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี" ผู้เชี่ยวชาญบางคนกล่าวว่า "ต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้" เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำควรครอบคลุมด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับผู้นำที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติ

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าภาวะผู้นำควรครอบคลุมด้านความคิด (N=13) เช่น ผู้นำต้องมีความเป็นประชาธิปไตย ไม่ใช้ความคิดของตนเป็นใหญ่ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองการณ์ไกล ยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีอุดมการณ์ มี

ความคิดทันสมัย มีความรู้ มีปัญญา และมีความยืดหยุ่น เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ผู้นำต้องมีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งภาวะผู้นำจะครอบคลุมทั้ง 3 อย่าง คือ เป็นประชาธิปไตย เติบโต และมีความละเอียดอ่อน” “ผู้นำต้องไม่ใช้ความคิดของตนเป็นใหญ่” “ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์” “ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง” “ผู้นำต้องเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม” “ผู้นำต้องรู้จักมองภาพรวม” “ผู้นำต้องแสดงออกในด้านการตัดสินใจ คือ ต้องตัดสินใจโดยใช้ความคิดเห็นร่วม และสามารถตัดสินใจคนเดียวได้” เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ จะสะท้อนให้เห็นภาวะผู้นำที่ครอบคลุมด้านความคิด ที่ผู้นำควรนำไปปฏิบัติในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าภาวะผู้นำควรครอบคลุม ด้านการบริหารงาน/การทำงาน (N=11) เช่น มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานได้ มีประสบการณ์รอบรู้ มองเห็นงานได้ชัดเจน ให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีอำนาจในการตัดสินใจ มีความสามารถในเชิงบริหารและในเชิงวิชาการ ทำงานเพื่อส่วนรวม ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ฝึกคนให้ทำงานได้ เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงาน” “ผู้นำต้องสามารถบริหาร โดยใช้อิทธิพลจูงใจให้คนทำสิ่งที่เป่าประสงค์ขององค์กร” “ผู้นำต้องมีความสามารถในเชิงบริหารและเชิงวิชาการ จึงจะเป็นผู้นำที่ดีได้” “ต้องมีลักษณะของการทำงานเพื่อส่วนรวม มีลักษณะเป็นตัวของตัวเอง” “ผู้นำต้องมีความสามารถทั้งในเชิงบริหารและในเชิงวิชาการ จึงจะเป็นผู้นำที่ดีได้” “ผู้นำต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมายของงาน” ผู้นำต้องสามารถที่จะทำงานกับคนอื่นได้” และผู้เชี่ยวชาญบางคนกล่าวว่า “ผู้นำต้องฝึกคนให้มีความสามารถที่จะรับอำนาจ และนำไปใช้อย่างถูกต้อง” เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ สะท้อนให้เห็นภาวะผู้นำที่ครอบคลุมด้านการบริหาร/การทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังควรนำไปปฏิบัติในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนมีความเห็นว่าภาวะผู้นำยังครอบคลุม ด้านจิตใจ (N=4) เช่น มีน้ำใจ มีความรับผิดชอบ รู้จักการให้อภัย และมีความจริงใจในการช่วยเหลือ ดังตัวอย่างคำกล่าวของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ดูแลให้ขวัญ กำลังใจ มีน้ำใจ” “ต้องมีความรับผิดชอบ” “ให้อภัยได้พร้อมที่จะปรับความเข้าใจกับผู้อื่น” และผู้เชี่ยวชาญบางคนกล่าวว่า “ช่วยเหลือเกื้อกูลเมื่อเขามีปัญหา จริงใจในการช่วยเหลือแก้ปัญหา” ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้สะท้อนให้เห็นภาวะผู้นำที่ครอบคลุมด้านจิตใจ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกด้านหนึ่ง

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญบางคนยังมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำควรครอบคลุม บทบาทของครู (N=1) ดังเช่นคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องครอบคลุมบทบาทของครูทั้ง



หมด และครูทุกคนควรได้รับการเสริมสร้างพลัง” และมีผู้เชี่ยวชาญบางคนซึ่งมีเป็นส่วนน้อยเห็น  
ว่า ภาวะผู้นำ ไม่ครอบคลุมอะไรเป็นผู้นำก็เป็นผู้นำ (N=1)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำควรครอบคลุมด้านพฤติกรรมและบุคลิกภาพ ด้านความ  
คิด ด้านการบริหาร/การทำงาน ด้านจิตใจ และครอบคลุมบทบาทของครูทั้งหมด

**ตารางที่ 35** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้ว่าการเสริมสร้างพลัง  
(Empowerment)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1. วิสัยทัศน์ในตนเอง	
1.1 จิตใจกว้าง	<p>“มีจิตใจที่กว้าง” (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>“ใจกว้าง ทำทุกอย่างเพื่อส่วนรวม” (ผศ.กิตติวดี)</p> <p>“ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ต้องใจกว้าง ยุติธรรม” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p>
1.2 มองการณ์ไกล	<p>“ต้องเป็นแบบมองไกล ใฝ่รู้” (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“ต้องเป็นคนที่มองอะไรกว้างไกล มองทิศทางได้ถูกต้อง มองเหตุการณ์ ว่าควรจะทำอย่างไร อะไรคือสิ่งที่ควรทำ อะไรคือสิ่งที่ไม่ควรทำ” (รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>“ต้องเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีระบบการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย” (ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>“ต้องมองการณ์ไกล สามารถสร้างภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้ เขา ต้องมองการณ์ไกลได้ว่า ถ้าจะ Empowerment คน อำนาจของตนจะ ลดลง ต้องรู้ว่าอนาคตปลายทางจะเป็นอย่างไร ภาพสุดท้ายจะเป็น อย่างไร และภาพระหว่างทางจะเป็นอย่างไร จึงจะมาสู่จุดนี้ได้” (ผศ.ดร.ส.า.จิตร์)</p> <p>“ถ้ามีคุณสมบัติขั้นพื้นฐาน จะมีวิสัยทัศน์โดยอัตโนมัติอยู่แล้ว เป็นคน มองการณ์ไกลโดยอัตโนมัติอยู่แล้ว” (รศ.ดร.อุทัย)</p>
1.3 มีวิสัยทัศน์กว้าง	<p>“มีทั้งในระยะใกล้ ระยะไกล ห่างออกมา และระยะปัจจุบันทันด่วน มี วิสัยทัศน์ที่กว้าง” (ผศ.กิตติวดี)</p>

## ตารางที่ 35 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.4 มีความคิด/ความรู้	<p>"ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง มองได้ไกล เห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น" (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p> <p>"ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถที่จะเห็นภาพในอดีตที่ชัดเจน เอาอดีตและปัจจุบันมาประสานกัน" (ศ.ดร.พจน์)</p> <p>"มีความรู้ที่จะสังเคราะห์หรือวิเคราะห์ภาพข้างหน้าได้ชัดเจน" (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>"มีความรอบรู้ ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง มองได้ไกล เห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น" (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p> <p>"ต้องมีความรอบรู้ในนานาชาติ ดูทิศทางกระแสความต้องการของโลก" (ศ.ดร.พจน์)</p> <p>"คิดวิเคราะห์อะไรได้ชัดเจน" (รศ.ดร.อมรชัย)</p> <p>"รู้จักเลือกสรรสิ่งที่ดีงามมาสอดประสานกับวัฒนธรรมของเราได้" (ศ.ดร.พจน์)</p> <p>"ต้องรู้จักตั้งคำถาม และตอบคำถามตัวเองให้ได้ก่อน" (อ. มัลลิกา)</p> <p>"ไม่เอาตนเองเป็นใหญ่ นี่อะไรที่มากกว่าตนเองเสมอ" (รศ.ดร.โสรัชนี)</p>
1.5 มีจุดหมายชัดเจน	<p>"เป็นคนที่เห็นจุดหมายชัดเจน มีเป้าหมายในชีวิตแน่นอน" (ดร.กมล)</p>
1.6 เข้าใจสภาพของตนเอง	<p>"วิสัยทัศน์ จะต้องมาจากการที่เราอยู่ในสถานที่นั้นพอสมควร มองชัดในวิสัยทัศน์ในเรื่องนั้นว่าจะออกมาในเรื่องอะไร ต้องเข้าใจสภาพของตัวเองก่อน" (ผศ.ดร.ปราณี)</p>

## ตารางที่ 35 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
2. วิสัยทัศน์ต่อผู้อื่น	<p>"มองโลกมองชีวิตที่กว้าง ทุกคนเหมือนพี่น้องกัน" (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>"ต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับเขา" (ดร.กมล)</p> <p>"ต้องหาวิธีที่จะกระตุ้นใจเขา" (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p> <p>"นี่ก็อยากให้คนอื่นมีความสุข จากการที่ได้ใช้ประสิทธิภาพของตนเองอย่างเต็มที่" (รศ.ดร.โสรัชนี)</p> <p>"ต้องให้โอกาสกับผู้อื่น ต้องเชื่อว่าคนทุกคนอยากจะทำพัฒนาตนเอง" (ผศ.ดร.ปราณี)</p>
3. การทำงาน/การบริหารงาน	<p>"มองเห็นเป้าหมายของงาน มองถึงปัญหา อุปสรรค องค์กรประกอบที่จะทำให้งานสำเร็จ" (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>"ต้องรู้จักคน รู้จักงาน มีความพอดี" (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>"มีความโปร่งใสในการบริหารงาน" (ผศ.กิตติวดี)</p> <p>"บริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างกำลังใจของกันและกัน" (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p> <p>"มองภาพว่าทิศทางที่จะทำงานที่ดีที่สุดในอนาคตเป็นอย่างไร" (ศ.ดร.พจน์)</p> <p>"ต้องเป็นคนมองผลในระยะยาว ไม่ใช่หวังผลในระยะสั้น" (ผศ.ดร.พฤทธิ)</p>

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้นำ พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่หลากหลายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งสามารถแยกเป็น 3 ด้าน คือ

**วิสัยทัศน์ต่อตนเอง (N=20)** โดยเน้นในเรื่อง การมีความคิด/ความรู้ (n=7) เช่น มีความรอบรู้ คิดวิเคราะห์อะไรได้ชัดเจน ไม่เอาตนเองเป็นใหญ่ รู้จักเลือกสรรสิ่งดีงามได้ รู้จักตั้งคำถามและตอบคำถามตนเองได้ ไม่เอาตนเองเป็นใหญ่ เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า "มีความรู้ที่จะสังเคราะห์หรือวิเคราะห์ภาพข้างหน้าได้ชัดเจน" "มีความรอบรู้ ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง มองได้ไกล เห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น" "ต้องมีความรอบรู้ในนานาชาติ ดูทิศทางกระแสความต้องการของโลก" "คิดวิเคราะห์อะไรได้ชัดเจน" "รู้จักเลือกสรรสิ่งที่ดีงามมาสอดคล้องประสานกับวัฒนธรรมของเราได้" "ต้องรู้จักตั้งคำถาม และตอบคำถามตัวเองให้ได้ก่อน" และผู้เชี่ยวชาญบางคนกล่าวว่า "ไม่เอาตนเองเป็นใหญ่ นี่อะไรที่มากกว่าตนเองเสมอ" เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ จะชี้ให้เห็นว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อตนเองโดยเน้นในเรื่องความคิด ความรู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนจะเน้นในเรื่องการมองการณ์ไกล (N=5) เช่น มองการณ์ไกล มองทิศทางได้ถูกต้อง สามารถสร้างภาพในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องเป็นคนที่มีมองอะไรกว้างไกล มองทิศทางได้ถูกต้อง มองเหตุการณ์ว่าควรจะทำอย่างไร อะไรคือสิ่งที่ควรทำ อะไรคือสิ่งที่ไม่ควรทำ” “ต้องเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีระบบการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย” “ต้องมองการณ์ไกล สามารถสร้างภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้ เขาต้องมองการณ์ไกลได้ว่า ถ้าจะ Empowerment คน อำนาจของตนจะลดลง ต้องรู้ว่าอนาคตปลายทางจะเป็นอย่างไร ภาพสุดท้ายจะเป็นอย่างไร และภาพระหว่างทางจะเป็นอย่างไร จึงจะมาสู่จุดนี้ได้” ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ต่อตนเองของผู้นำโดยเน้นในเรื่องการมองการณ์ไกล ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำอีกประการหนึ่ง

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนจะเน้นในเรื่องการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (N=3) เช่น มีวิสัยทัศน์ใน mission ของตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง มองได้ไกล เห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น” และผู้เชี่ยวชาญบางคนได้กล่าวว่า “ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถที่จะเห็นภาพในอดีตที่ชัดเจน เหาอดีตและปัจจุบันมาประสานกัน” ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ต่อตนเอง โดยเน้นในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำอีกประการหนึ่ง

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนจะเน้นในเรื่องการมีจิตใจกว้าง (N=3) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ต้องใจกว้าง ยุติธรรม” “ใจกว้างทำทุกอย่างเพื่อส่วนรวม” ส่วนผู้เชี่ยวชาญบางคนเน้นในเรื่องการมีจุดหมายชัดเจน (N=1) โดยผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่า “เป็นคนที่มีจุดหมายชัดเจน มีเป้าหมายในชีวิตแน่นอน” และผู้เชี่ยวชาญบางคนเน้นในเรื่องต้องเข้าใจในสภาพของตนเองก่อน (N=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “วิสัยทัศน์ จะต้องมาจากการที่เราอยู่ในสถานที่นั้นพอสมควร มองชัดในวิสัยทัศน์ในเรื่องนั้นว่าจะออกมาในเรื่องอะไร ต้องเข้าใจสภาพของตัวเองก่อน”

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อตนเอง โดยเน้นในเรื่อง การมีความคิด/ความรู้ การมองการณ์ไกล การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล การมีจิตใจกว้าง การมีจุดหมายที่ชัดเจน และการเข้าใจสภาพของตนเอง

วิสัยทัศน์ต่อการทำงาน/การบริหารงาน (N=6) เช่น มีความโปร่งใสในการบริหารงาน เป็นคนมองผลในระยะยาว ต้องรู้จักคนรู้จักงาน มีความพอดี เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “มองโลกมองชีวิตที่กว้าง ทุกคนเหมือนพี่น้องกัน” “ต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับเขา” “นี่ก็อยากให้คนอื่นมีความสุข จากการใช้ประสิทธิภาพของตนเองอย่างเต็ม

ที่” และผู้เชี่ยวชาญบางคนกล่าวว่า “ผู้นำต้องให้โอกาสกับผู้อื่น ต้องเชื่อว่าคนทุกคนอยากจะทำพัฒนาตนเอง” ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ต่อการบริหาร/การทำงานของผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำอีกด้านหนึ่งในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กร

วิสัยทัศน์ต่อผู้อื่น (N=5) เช่น นึกอยากให้คนอื่นมีความสุข ให้โอกาสผู้อื่นได้พัฒนาตนเอง สร้างแรงจูงใจให้กับเขา ให้โอกาสผู้อื่นได้พัฒนาตนเอง มีวิธีที่จะกระตุ้นจูงใจผู้อื่น เป็นต้น ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ผู้นำมองเห็นเป้าหมายของงาน มองถึงปัญหา อุปสรรค องค์กรประกอบที่จะทำให้งานสำเร็จ” “ต้องรู้จักคน รู้จักงาน มีความพอดี” “ผู้นำมีความโปร่งใสในการบริหารงาน” และผู้เชี่ยวชาญบางคนกล่าวว่า “ผู้นำต้องมีการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างกำลังใจของกันและกัน” เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ต่อผู้อื่นของผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กร

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อการทำงาน/การบริหารงาน และมีวิสัยทัศน์ที่ดีต่อผู้อื่น

**ตารางที่ 36** ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติของโรงเรียน หน่วยศึกษานิเทศก์ และสถาบันผลิตครู ในการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดการเสริมสร้างพลัง

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
1.ปรับโครงสร้างองค์กร	
1.1 ให้มีบทบาทในการตัดสินใจ	“ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ อำนาจของแต่ละองค์กรให้มีบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น” (รศ.ดร.อมรชัย)
1.2 จัดสภาพแวดล้อม	“มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย กระตุ้นให้ทำงานอย่างสร้างสรรค์” (ศ.ดร.สมหวัง)
1.3 กำหนดงานแต่ละส่วนชัดเจน	“โรงเรียน ต้องมีการกำหนดตัวบทบาทหน้าที่ ตัวพรรณนางานในแต่ละส่วนต้องชัดเจน ต้องกำหนดตัวผู้ดูแลรับผิดชอบ ต้องชัดเจน” (รศ.ดร.อมรชัย)

## ตารางที่ 36 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
<p>2. พัฒนาบุคลากร</p> <p>2.1 จัดอบรม สัมมนา ให้เข้าใจแนวคิด Empowerment</p> <p>- ให้ความช่วยเหลือ</p> <p>2.2 การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานแบบมีส่วนร่วม/ เห็นแก่ส่วนรวม</p> <p>2.3 จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน</p>	<p>“ควรเข้าไปอบรมเรื่องการเสริมสร้างพลัง ให้เข้าใจว่าการเสริมสร้างพลังคืออะไร ให้เขาเห็นว่าแนวคิดนี้เป็นสิ่งที่ดี ให้มาอบรม สัมมนา” (รศ.ดร.เกียรติวรรณ)</p> <p>“ใช้วิธีการประชุม สัมมนา ทำกิจกรรมกลุ่ม มีการพัฒนาตนเอง มีการฝึกปฏิบัติ จัดอบรม เพื่อหาแนวทางที่จะพัฒนา มีจุดตรวจสอบ สร้างบรรยากาศของการพูดคุย” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p> <p>“สถาบันผลิตครู ต้องมีหน้าที่สอนนิสิตให้เข้าใจว่าเรื่อง Empowerment เป็นอย่างไร” (ผศ.ดร.สุวัฒนา)</p> <p>“หาวิธีส่งเสริมให้มีความรู้เพิ่มเติม ไปอบรมวิชาเพิ่มเติม” (ดร.กมล)</p> <p>“ในโรงเรียนต้องสร้าง Empowerment ให้กับครูทุกคน ต้องดูว่าโรงเรียนไหนที่ไม่ประสบความสำเร็จ แล้วเข้าไปให้ความช่วยเหลือ” (ดร.กมล)</p> <p>“ต้องสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น” (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“มีเจตคติที่ดีในเรื่องการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีจิตสำนึกในเรื่องนั้นจริงๆ “ (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“ทำให้คนในองค์กรเห็นแก่ส่วนรวม สมาชิกในองค์กรมีอุดมการณ์ร่วมกันเห็นแก่ส่วนรวม ซึ่งคนในระดับผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นก่อน” (ศ.ดร.สมหวัง)</p> <p>“ต้องรู้จักจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน ตามความสามารถ” (ดร.กมล)</p>

## ตารางที่ 36 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
<p>2.4 ให้เข้าใจเรื่องการเสริมสร้างพลังแล้วนำไปพัฒนาตนเอง</p>	<p>“ต้องให้เขามีความเข้าใจถึงหลักการของเรื่อง Empowerment” (ดร.สุวัฒน์)</p> <p>“ต้องเข้าใจว่า Empowerment คืออะไร แล้วพัฒนาตนเอง เรื่องอื่น ๆ ก็จะช่วย ๆ พัฒนาตามมา เรื่องวิธีการเป็นเรื่องตามมา หัวใจเป็นเรื่องหลัก ต้องเข้าใจโลกเข้าใจชีวิต เข้าใจธรรมชาติ ธรรมชาติ ตามหลักพุทธธรรม” (รศ.ดร.โสรัชนี)</p> <p>“ควรศึกษาเรื่อง Empowerment ให้ชัดเสียก่อน เรื่องการพัฒนากระบวนการทำงาน มีการเสริมสร้างพลังคน ทำให้เขาเห็นประโยชน์ ว่าเอาตัวนี้มาใช้แล้วเกิดประโยชน์อะไร ต้องรู้เทคนิคที่ทำให้เกิดขึ้น” (รศ.ดร.อุทัย)</p> <p>“ต้องเข้าใจว่า การเสริมสร้างพลังคืออะไร ตามหลักวิชาการ” (ศ.ดร.พจน์)</p>
<p>3 องค์การ</p> <p>3.1 ทุกหน่วยงานร่วมมือกัน</p>	<p>“ทุกหน่วยงานต้องร่วมมือกัน คุยกันถึงผลผลิตที่สร้างออกไป มีความพอใจไหม แล้วปรับให้สอดคล้องกับความต้องการ” (ผศ.กิตติยวดี)</p> <p>“มีการสื่อสารกันในหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน สื่อสารกันภายในก่อน สร้างความตระหนักถึงที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน วิธีการสร้าง” (ผศ.ดร.ภาวิณี)</p> <p>“คงต้องร่วมกันทั้งหมด มุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน และในแต่ละองค์กร ต้องมีการพัฒนาตนเองทั้งหมด เช่น</p> <p>สถาบันผลิตครู ต้องเตรียมครูที่มีความพร้อมที่จะใช้พลังไปในทางที่ถูกต้อง จึงต้องเตรียมครูของครูให้เชื่อในจุดนี้ และมีกระบวนการที่จะนำไปสู่จุดนี้</p> <p>โรงเรียนจะมีครูเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เด็กไปสู่จุดหมาย ที่สามารถให้พลัง ซึ่งถ้าเราชัดเจนในจุดนี้ เราว่าต้องเสริมสร้างพลังใครบ้าง ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการที่ชัดเจน” (ผศ.ดร.सनานจิตร์)</p>

ตารางที่ 36 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	ตัวอย่างคำสัมภาษณ์
3.2 หน่วยศึกษานิเทศก์ต้องร่วมเรียนรู้กับครู	"หน่วยศึกษานิเทศก์ ต้องเห็นคุณค่าของครู ต้องไปร่วมเรียนรู้กับครู ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลัง" (ผศ.ดร.สุวัฒนา)
3.3 ทำเป็นโครงการทดลอง	"จะค่อย ๆ เริ่มจากโครงการเล็ก ๆ ก่อน แล้วค่อยขยายออกไป เป็น small step เพราะจะได้คุ้นกับวิธีการ และให้เห็นผลต่อเนื่อง ซึ่งก่อนเริ่มต้น ต้องดูศักยภาพ หรือคุณภาพว่ามันมีเพียงพอหรือไม่ เริ่มทดลองไปที่ละนิดจนเกิดการเรียนรู้" (ผศ.ดร.ปราณี)  "ต้องทำเป็นตัวอย่าง แสดงให้เขาเห็นเป็นตัวอย่าง โดยต้องเริ่มที่ตัวเองก่อน" (อาจารย์มัลลิกา)  "ดังนั้น คนที่จะเป็นครูต้องมีประสบการณ์ตรงในการเสริมสร้างพลังในองค์กร ต้องทดลองทำ ต้องอาศัยหลักวิชา ประสบการณ์ และความรู้ต้องมีการเรียนรู้ ปรับปรุง สังสมความรู้ ประสบการณ์ มาเป็นเครื่องชี้แนะ" (ศ.ดร.พจน์)
3.4 ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ	"ต้องปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ และวางแผนในการที่จะนำเอาเรื่องนี้มาใช้ได้อย่างเป็นขั้นตอน" (ผศ.ดร.พฤทธิ)
3.5 มีการติดตามประเมินผล	"เมื่อเอามาใช้ต้องมีการติดตามประเมินผล หรือ พัฒนาให้ดีขึ้น" (ผศ.ดร.พฤทธิ)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการจะพัฒนาองค์กรตามแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่หลากหลายในการให้ โรงเรียน หน่วยศึกษานิเทศก์ และสถาบันผลิตครูควรปฏิบัติดังนี้ คือ ควรมีการพัฒนาบุคลากร (N=13) โดยเน้นในเรื่องให้มีการจัดอบรม สัมมนา ช่วยเหลือให้เข้าใจแนวคิด Empowerment (n=5) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า "ควรเข้าไปอบรมเรื่องการเสริมสร้างพลัง ให้เข้าใจว่าการเสริมสร้างพลังคืออะไร ให้เขาเห็นว่าแนวคิดนี้เป็นสิ่งที่ดี ให้มาอบรม สัมมนา" ผู้เชี่ยวชาญบาง



ส่วนจะเน้นในเรื่องการสร้างความเข้าใจในเรื่องการเสริมสร้างพลังแล้วนำไปพัฒนาตนเอง (n=4) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องเข้าใจว่า Empowerment คืออะไร แล้วพัฒนาตนเอง เรื่องอื่น ๆ ก็จะช่วย ๆ พัฒนาตามมา เรื่องวิธีการเป็นเรื่องตามมา หัวใจเป็นเรื่องหลัก ต้องเข้าใจโลกเข้าใจชีวิต เข้าใจธรรมชาติ ธรรมชาติ ตามหลักพุทธธรรม”

ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเน้นในเรื่องการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานแบบมีส่วนร่วม/ เห็นแก่ส่วนรวม (n=3) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “มีเจตคติที่ดีในเรื่องการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีจิตสำนึกในเรื่องนั้นจริง ๆ ” ส่วนผู้เชี่ยวชาญบางคนเน้นในเรื่องการจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องรู้จักจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ตามความสามารถ” ซึ่งสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึงนี้ สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญต่อการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นว่าควรมี การปรับองค์กร (N=9) โดยให้ทุกหน่วยงานในองค์กรร่วมมือกัน (n=3) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ทุกหน่วยงานต้องร่วมมือกัน คุยกันถึงผลผลิตที่สร้างออกไป มีความพอใจไหม แล้วปรับให้สอดคล้องกับความต้องการ” ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเน้นให้มีการทำเป็นโครงการทดลอง (n=3) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ควรจะทำค่อย ๆ เริ่ม จาก โครงการเล็ก ๆ ก่อน แล้วค่อยขยายออกไป เป็น small step เพราะจะได้คุ้นกับวิธีการ และให้เห็นผลต่อเนื่อง ซึ่งก่อนเริ่มต้น ต้องดูศักยภาพ หรือคุณภาพว่ามันมีเพียงพอหรือไม่ เริ่มทดลองไปที่ละนิด จนเกิดการเรียนรู้”

ผู้เชี่ยวชาญบางคนเน้นให้หน่วยศึกษานิเทศก์มีการร่วมเรียนรู้กับครู (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “หน่วยศึกษานิเทศก์ ต้องเห็นคุณค่าของครู ต้องไปร่วมเรียนรู้กับครู ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลัง” ผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าควรมีการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ และวางแผนในการที่จะนำเอารื่องนี้มาใช้ได้อย่างเป็นขั้นตอน” และผู้เชี่ยวชาญบางคนมีความเห็นว่าควรมีการติดตามประเมินผล (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “เมื่อเอามาใช้ต้องมีการติดตามประเมินผล หรือ พัฒนาให้ดีขึ้น” จึงชี้ให้เห็นว่า ในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังมาใช้ จำเป็นต้องมีการปรับองค์กร ซึ่งเป็นจุดเน้นที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาองค์กร

และมีผู้เชี่ยวชาญบางส่วนเสนอแนะให้มี การปรับโครงสร้างองค์กร (N=3) โดยเน้นในเรื่องการให้มีบทบาทในการตัดสินใจ (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ อำนาจของแต่ละองค์กรให้มีบทบาทในการ

ตัดสินใจมากขึ้น” เน้นในเรื่องให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย กระตุ้นให้ทำงานอย่างสร้างสรรค์” และเน้นในเรื่องให้มีการกำหนดงานแต่ละส่วนชัดเจน (n=1) ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวว่า “โรงเรียน ต้องมีการกำหนดตัวบทบาทหน้าที่ ตัวพรรณนางานในแต่ละส่วนต้องชัดเจน ต้องกำหนดตัวผู้รับผิดชอบ ต้องชัดเจน” จึงชี้ให้เห็นว่า ในการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในองค์กร จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นจุดเน้นที่สำคัญในการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังไปใช้ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาควรมีการพัฒนาบุคลากร มีการปรับองค์กร และควรมีการปรับโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

เสนอผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ที่ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 142 คน โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 นำเสนอค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าจำนวน ร้อยละ เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

2.2 นำเสนอผลการจำแนกของข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3 นำเสนอผลการคำนวณค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวแปร

2.4 นำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis =EFA) เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้จัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ และความหมายที่ใช้แทนค่าตัวแปร และค่าสถิติต่าง ๆ ในการนำเสนอ ดังนี้

สัญลักษณ์แทนค่าสถิติต่าง ๆ มีดังนี้ คือ

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## 2.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

โดยนำเสนอค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านเพศ อายุ ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานด้านการบริหาร และวุฒิการศึกษาสูงสุด

**ตารางที่ 37** แสดงค่าจำนวน ร้อยละ สถานภาพส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน (N=142)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	136	95.8
หญิง	6	4.2
<b>2. อายุ</b>		
อายุระหว่าง 36 - 40 ปี	7	4.9
อายุระหว่าง 41 - 45 ปี	20	14.1
อายุระหว่าง 46 - 50 ปี	28	19.7
อายุระหว่าง 51 - 55 ปี	42	29.6
อายุระหว่าง 56 - 60 ปี	44	31.0
อายุระหว่าง 61 - 65 ปี	1	.7
<b>3. ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด	66	46.5
ผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา	76	53.5
<b>4. ประสบการณ์การทำงานด้านการบริหาร</b>		
ระหว่าง 1 - 10 ปี	26	18.3
ระหว่าง 11 - 20 ปี	54	38.0
ระหว่าง 21 - 30 ปี	49	34.5
ระหว่าง 30 - 40 ปี	13	9.2
<b>5. วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	1.4
ปริญญาตรี	66	46.5
ปริญญาโท	74	52.1

จากตารางที่ 37 เมื่อพิจารณาใน **ด้านเพศ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวนมากจะเป็นเพศชาย จำนวน 136 คน (ร้อยละ 95.8) และเป็นเพศหญิง จำนวน 6 คน (ร้อยละ 4.2) ใน **ด้านอายุ** ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีอายุอยู่ระหว่าง 56 - 60 ปี จำนวน 44 คน (ร้อยละ 31.0) รองลงมา มีอายุระหว่าง 51 - 55 ปี จำนวน 42 คน (ร้อยละ 29.6) อายุระหว่าง 46 - 50 ปี จำนวน 28 คน (ร้อยละ 19.7) อายุระหว่าง 41 - 45 ปี จำนวน 20 คน (ร้อยละ 14.1) อายุระหว่าง 36 - 40 ปี จำนวน 7 คน (ร้อยละ 4.9) และอายุระหว่าง 60 - 65 ปี จำนวน 1 คน (ร้อยละ .7) ใน **ด้านตำแหน่งปัจจุบัน** พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 76 คน (ร้อยละ 53.5) และเป็นผู้ช่วยกรรมการประถมศึกษาจังหวัด จำนวน 66 คน (ร้อยละ 46.5) ใน **ด้านประสบการณ์การทำงานด้านการบริหาร** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารอยู่ระหว่าง 11 - 20 ปี จำนวน 54 คน (ร้อยละ 38.0) รองลงมา มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 49 คน (ร้อยละ 34.5) มีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 1 - 10 ปี จำนวน 26 คน (ร้อยละ 18.3) และมีประสบการณ์อยู่ระหว่าง 30 - 40 ปี จำนวน 13 คน (ร้อยละ 9.2) และใน **ด้านวุฒิการศึกษาสูงสุด** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 74 คน (ร้อยละ 52.1) รองลงมา มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 66 คน (ร้อยละ 46.5) และมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน (ร้อยละ 1.4)

2.2 ผลการจำแนกข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 38 จำแนกข้อมูลของตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปร	จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	ตัวแปร	จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
1	ผู้นำ ฯ มีความคิดมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	25	ผู้นำ ฯ มีอุดมการณ์ร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2	ผู้นำ ฯ มีอุดมการณ์ในชีวิต เกี่ยวกับการเห็นคุณค่าของการให้ความรู้แก่ผู้อื่น	26	ผู้นำ ฯ สามารถแสดงผลงานให้ผู้อื่นตรวจสอบได้
3	ผู้นำ ฯ มีความเชื่อว่ระบบการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจเป็นสิ่งที่ดี	27	ผู้นำ ฯ ต้องเห็นคุณค่าของการร่วมแรงร่วมใจกันในองค์กร
4	ผู้นำ ฯ มีความเชื่อมั่นในตนเอง	29	ผู้นำ ฯ รู้ถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะมีผลต่องาน
5	ผู้นำ ฯ มีความรู้สึกที่ตัวเองมีคุณค่า	30	ผู้นำ ฯ มีจินตนาการเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของงานที่รับผิดชอบในอนาคต
6	ผู้นำ ฯ มีความเข้าใจจิตใจของผู้อื่น		
7	ผู้นำ ฯ มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล		
8	ผู้นำ ฯ มีความเฉลียวฉลาด	55	ผู้นำ ฯ มีความรู้สึกยินดีที่ได้ให้บริการผู้อื่น
9	ผู้นำ ฯ มีความรอบรู้		
10	ผู้นำ ฯ ควรรู้กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในเรื่องต่าง ๆ	62	ผู้นำ ฯ มีความร่าเริง มีชีวิตชีวา ยิ้มแย้มแจ่มใส
11	ผู้นำ ฯ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	64	ผู้นำ ฯ ต้องรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด
12	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่ทันสมัย	65	ผู้นำ ฯ ไม่เป็นคนหุเบา
13	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่รอบคอบ	67	ผู้นำ ฯ ไม่ควรต่อว่าผู้ใดต่อหน้าผู้อื่น
14	ผู้นำ ฯ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	71	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการจูงใจคนให้คนทำงานเพื่อส่วนรวมได้
15	ผู้นำ ฯ มีทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ		
16	ผู้นำ ฯ มีทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่น		
17	ผู้นำ ฯ มีความเชื่อในคุณค่าของคน		

## ตารางที่ 38 (ต่อ)

ตัว แปร	จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	ตัว แปร	จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง
18	ผู้นำ ฯ ต้องให้การยอมรับแก่เพื่อนร่วมงาน	74	ผู้นำ ฯ ต้องยอมเปลี่ยนแปลงเมื่อถึงเวลาที่ควร หรือจำเป็น
19	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่จะปรับความเข้าใจกับผู้อื่น	75	ผู้นำ ฯ ต้องเคารพในหลักเหตุผล และความมีสติปัญญาของผู้อื่น
20	ผู้นำ ฯ รู้จักการให้อภัยผู้อื่น	78	ผู้นำ ฯ รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองปฏิบัติจริงในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเอง
21	ผู้นำ ฯ มีความเชื่อในหลักศีลธรรม	81	ผู้นำ ฯ รู้จักส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มี การประสานกันเพื่อทำกิจกรรม
22	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ		ทุกอย่าง
23	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่เป็นระบบ	83	ผู้นำ ฯ เป็นผู้ที่สามารถกระทำตนเองให้เป็นผู้ตามที่ดีได้
24	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	84	ผู้นำ ฯ มีเทคนิควิธีในการระดมความคิด
28	ผู้นำ ฯ ต้องยอมรับความเปลี่ยนแปลง	85	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความเห็นพ้องในกลุ่มคนได้
31	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการตั้งคำถาม	88	ผู้นำ ฯ ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่สร้างสรรค์แก่ผู้ร่วมงาน
32	ผู้นำ ฯ ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ	89	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการเลือกคน จัดสรรคนให้เข้าทำงานอย่างเหมาะสม ตามความสามารถของเขา
33	ผู้นำ ฯ ไม่ถือความคิดของตนเองเป็นใหญ่	91	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเป็นเรื่องๆ ได้
34	ผู้นำ ฯ รู้จักที่จะฟังผู้อื่น	92	ผู้นำ ฯ ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
35	ผู้นำ ฯ มีความรู้ในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี		
36	ผู้นำ ฯ มีวิจรณ์ญาณที่ดีในการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ		
37	ผู้นำ ฯ รู้จักจัดลำดับความสำคัญของงาน		
38	ผู้นำ ฯ มีความรู้สึกที่ดีต่อทุกคน		
39	ผู้นำ ฯ มีจิตใจที่พร้อมจะช่วยเหลือผู้อื่น		
40	ผู้นำ ฯ มีความเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น		
41	ผู้นำ ฯ มีความจริงใจกับผู้อื่น		

## ตารางที่ 38 (ต่อ)

ตัว แปร	จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	ตัว แปร	จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง
42	ผู้นำ ฯ มีความอดทนต่อการนำแนวคิด เรื่องการกระจายอำนาจไปใช้	93	ผู้นำ ฯ มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ของตนเป็นอย่างดี
43	ผู้นำ ฯ มีความสมถะเรียบง่ายในการ ดำเนินชีวิต	94	ผู้นำ ฯ ต้องมีจุดมุ่งหมายในการ ทำงานที่ชัดเจน
44	ผู้นำ ฯ มีความซื่อสัตย์	95	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการ ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
45	ผู้นำ ฯ มีความเสียสละ	96	ผู้นำ ฯ สามารถวางระบบการทำงาน ให้เกิดการบริหารงานแบบการ กระจายอำนาจได้
46	ผู้นำ ฯ มีความยุติธรรม	97	ผู้นำ ฯ มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหาร งาน
47	ผู้นำ ฯ มีความรับผิดชอบ	98	ผู้นำ ฯ ต้องฟังความเห็นจากทุกด้าน ก่อนการตัดสินใจสั่งการหรือการ ปฏิบัติการ
48	ผู้นำ ฯ มีความตั้งใจในการทำงาน	99	ผู้นำ ฯ ต้องทำงานด้วยความรวดเร็ว คล่องแคล่ว
49	ผู้นำ ฯ มีจิตใจที่ต้องการส่งเสริมให้ผู้อื่น เจริญก้าวหน้า	100	ผู้นำ ฯ ต้องส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการ ปรึกษาหารือกันก่อนดำเนินงานเสมอ
50	ผู้นำ ฯ มีจิตใจที่ต้องการให้ผู้อื่นมีความ สุข		
51	ผู้นำ ฯ มีอารมณ์มั่นคง ไม่แปรปรวน		
52	ผู้นำ ฯ รู้จักระงับอารมณ์ของตนเองได้		
53	ผู้นำ ฯ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น		
54	ผู้นำ ฯ มีความรู้สึกผูกพันต่อผู้ร่วมงาน		
56	ผู้นำ ฯ มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ		
57	ผู้นำ ฯ รู้จักวางตัวเป็นที่ยอมรับนับถือ ของคนอื่น		
58	ผู้นำ ฯ สามารถปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์ต่างๆ ได้ดี		
59	ผู้นำ ฯ ต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ในทุกด้านแก่คนอื่น		
60	ผู้นำ ฯ มีความตรงต่อเวลา		
61	ผู้นำ ฯ มีความกล้ายอมรับผิด		
63	ผู้นำ ฯ รู้จักรักษากริยามารยาท		
66	ผู้นำ ฯ รู้จักถนอมน้ำใจคน		



ตารางที่ 38 (ต่อ)

ตัว แปร	จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	ตัว แปร	จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง
68	ผู้นำ ฯ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน		
69	ผู้นำ ฯ มีบุคลิกลักษณะที่เป็นมิตรต่อ ทุกคน		
70	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการประสาน ใจคน		
72	ผู้นำ ฯ มีความยืดหยุ่นในด้านความคิด		
73	ผู้นำ ฯ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน		
76	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการสื่อสารให้ คนอื่นเข้าใจในสิ่งที่มุ่งหวัง		
77	ผู้นำ ฯ รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ แสดงความคิดเห็น		
79	ผู้นำ ฯ มีความเป็นประชาธิปไตยในการ ทำงาน		
80	ผู้นำ ฯ มีลักษณะการทำงานแบบ กระจายอำนาจ		
82	ผู้นำ ฯ สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ดี		
86	ผู้นำ ฯ ต้องมีแผนในการดำเนินงาน		
87	ผู้นำ ฯ มีการวางแผนได้ถูกต้อง รัดกุม		
90	ผู้นำ ฯ มีเทคนิคการให้กำลังใจคน		

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู มีการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาสร้างเป็นแบบสอบถามถึง 70 เปอร์เซ็นต์ และนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างเป็นแบบสอบถาม จำนวน 30 เปอร์เซ็นต์ จะเห็นได้ว่า แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจะใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าจากเอกสาร ซึ่งเนื่องจากว่า ยังไม่มีเอกสาร หรืองานวิจัยที่กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำการเสริมสร้างพลังมากนัก ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จึงมีความครอบคลุม และนำมาเป็นข้อกระทงในการสร้างแบบสอบถามได้มากกว่า

### 2.3 ผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐานเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อ การเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ผู้วิจัยได้เสนอผลการคำนวณค่ามัธยฐานเลข คณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 39 ดังนี้

ตารางที่ 39 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรเกี่ยวกับ  
คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูจำนวน100 ตัวแปร

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.
1	ผู้นำ ฯ มีความคิดมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตาม เป้าหมาย	4.82	.39
47	ผู้นำ ฯ มีความรับผิดชอบ	4.77	.47
14	ผู้นำ ฯ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	4.75	.48
15	ผู้นำ ฯ มีทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ	4.73	.48
44	ผู้นำ ฯ มีความซื่อสัตย์	4.73	.51
48	ผู้นำ ฯ มีความตั้งใจในการทำงาน	4.73	.48
11	ผู้นำ ฯ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.71	.48
46	ผู้นำ ฯ มีความยุติธรรม	4.71	.51
24	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่มองเห็นประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.69	.49
22	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.68	.50
60	ผู้นำ ฯ มีความตรงต่อเวลา	4.68	.55
86	ผู้นำ ฯ ต้องมีแผนในการดำเนินงาน	4.65	.51
61	ผู้นำ ฯ มีความกล้ายอมรับผิด	4.64	.52
68	ผู้นำ ฯ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน	4.64	.52
13	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่รอบคอบ	4.63	.55
71	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการจูงใจคนให้คนทำงาน เพื่อส่วนรวมได้	4.63	.51
41	ผู้นำ ฯ มีความจริงใจกับผู้อื่น	4.62	.54
27	ผู้นำ ฯ ต้องเห็นคุณค่าของการร่วมแรงร่วมใจกันใน องค์กร	4.61	.53

ตารางที่ 39 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.
32	ผู้นำ ฯ ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ	4.61	.53
45	ผู้นำ ฯ มีความเสียสละ	4.61	.57
49	ผู้นำ ฯ มีจิตใจที่ต้องการส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้า	4.61	.55
94	ผู้นำ ฯ ต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4.61	.52
10	ผู้นำ ฯ ควรรู้กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในเรื่องต่าง ๆ	4.60	.56
28	ผู้นำ ฯ ต้องยอมรับความเปลี่ยนแปลง	4.60	.55
50	ผู้นำ ฯ มีจิตใจที่ต้องการให้ผู้อื่นมีความสุข	4.59	.55
75	ผู้นำ ฯ ต้องเคารพในหลักเหตุผล และความมีสติปัญญาของผู้อื่น	4.59	.56
16	ผู้นำ ฯ มีทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่น	4.58	.52
3	ผู้นำ ฯ มีความเชื่อวาระบบการบริหารงานแบบการกระจายอำนาจเป็นสิ่งที่ดี	4.57	.54
12	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่ทันสมัย	4.56	.55
17	ผู้นำ ฯ มีความเชื่อในคุณค่าของคน	4.56	.54
87	ผู้นำ ฯ มีการวางแผนได้ถูกต้อง รัดกุม	4.56	.53
6	ผู้นำ ฯ มีความเข้าใจจิตใจของผู้อื่น	4.55	.53
7	ผู้นำ ฯ มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.55	.58
37	ผู้นำ ฯ รู้จักจัดลำดับความสำคัญของงาน	4.55	.58
90	ผู้นำ ฯ มีเทคนิคการให้กำลังใจคน	4.55	.55
92	ผู้นำ ฯ ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข	4.55	.58
2	ผู้นำ ฯ มีอุดมการณ์ในชีวิต เกี่ยวกับการเห็นคุณค่าของการให้ความรู้แก่ผู้อื่น	4.54	.58
9	ผู้นำ ฯ มีความรอบรู้	4.54	.60
38	ผู้นำ ฯ มีความรู้สึกที่ดีต่อทุกคน	4.54	.57

ตารางที่ 39 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.
40	ผู้นำ ฯ มีความเชื่อเพื่อต่อผู้อื่น	4.54	.55
57	ผู้นำ ฯ รู้จักวางตัวเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น	4.54	.61
77	ผู้นำ ฯ รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความ คิดเห็น	4.54	.57
21	ผู้นำ ฯ มีความเชื่อในหลักศีลธรรม	4.53	.58
69	ผู้นำ ฯ มีบุคลิกลักษณะที่เป็นมิตรต่อทุกคน	4.53	.54
20	ผู้นำ ฯ รู้จักการให้อภัยผู้อื่น	4.52	.54
35	ผู้นำ ฯ มีความรู้ในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี	4.52	.58
36	ผู้นำ ฯ มีวิจารณ์ญาติที่ดีในการตัดสินใจในงานต่างๆ	4.52	.57
39	ผู้นำ ฯ มีจิตใจที่พร้อมจะช่วยเหลือผู้อื่น	4.52	.59
65	ผู้นำ ฯ ไม่เป็นคนหุบปาก	4.52	.59
70	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการประสานใจคน	4.52	.58
89	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการเลือกคนจัดสรรคนให้ เข้าทำงานอย่างเหมาะสม ตามความสามารถ ของเขา	4.52	.57
52	ผู้นำ ฯ รู้จักระงับอารมณ์ของตนเองได้	4.51	.59
56	ผู้นำ ฯ มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ	4.51	.58
76	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจ ในสิ่งที่มุ่งหวังได้	4.51	.60
26	ผู้นำ ฯ สามารถแสดงผลงานให้ผู้อื่นตรวจสอบได้	4.50	.58
51	ผู้นำ ฯ มีอารมณ์มั่นคง ไม่แปรปรวน	4.50	.64
53	ผู้นำ ฯ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	4.50	.58
18	ผู้นำ ฯ ต้องให้การยอมรับแก่เพื่อนร่วมงาน	4.49	.63
23	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่เป็นระบบ	4.49	.60
96	ผู้นำ ฯ สามารถวางระบบการทำงานให้เกิดการ บริหารงานแบบกระจายอำนาจได้	4.48	.56
54	ผู้นำ ฯ มีความรู้สึกผูกพันต่อผู้ร่วมงาน	4.47	.55
4	ผู้นำ ฯ มีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.46	.60

ตารางที่ 39 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.
29	ผู้นำ ฯ รู้ถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะ มีผลต่องาน	4.46	.58
80	ผู้นำ ฯ มีลักษณะการทำงานแบบกระจายอำนาจ	4.46	.57
42	ผู้นำ ฯ มีความอดทนต่อการนำแนวคิดเรื่องการ กระจายอำนาจไปใช้	4.45	.64
55	ผู้นำ ฯ มีความรู้สึกยินดีที่ได้ให้บริการผู้อื่น	4.45	.63
58	ผู้นำ ฯ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี	4.44	.64
59	ผู้นำ ฯ ต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้านแก่ คนอื่น	4.44	.61
62	ผู้นำ ฯ มีความร่าเริง มีชีวิตชีวา ยิ้มแย้มแจ่มใส	4.44	.61
64	ผู้นำ ฯ ต้องรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด	4.44	.69
66	ผู้นำ ฯ รู้จักถนอมน้ำใจคน	4.44	.61
79	ผู้นำ ฯ มีความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน	4.44	.57
81	ผู้นำ ฯ รู้จักส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการประสานกัน เพื่อทำกิจกรรมทุกอย่าง	4.44	.58
82	ผู้นำ ฯ สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ดี	4.44	.58
84	ผู้นำ ฯ มีเทคนิควิธีในการระดมความคิด	4.44	.62
91	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเป็น เรื่อง ๆ ได้	4.44	.60
88	ผู้นำ ฯ ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่ สร้างสรรค์แก่ผู้ร่วมงาน	4.43	.56
85	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการประสานงานให้เกิด ความเห็นพ้องในกลุ่มคนได้	4.42	.60
95	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ ผู้อื่น	4.42	.61
8	ผู้นำ ฯ มีความเฉลียวฉลาด	4.40	.67
63	ผู้นำ ฯ รู้จักระวังรักษากฎาภิยามารยาท	4.40	.62

ตารางที่ 39 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.
78	ผู้นำ ฯ รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองปฏิบัติ จริงในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเอง	4.40	.63
93	ผู้นำ ฯ มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี	4.40	.66
67	ผู้นำ ฯ ไม่ควรต่อว่าผู้ใต้ต่อนหน้าผู้อื่น	4.38	.67
74	ผู้นำ ฯ ต้องยอมเปลี่ยนแปลงเมื่อถึงเวลาที่ควร จำเป็น	4.38	.65
25	ผู้นำ ฯ มีอุดมการณ์ร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.37	.69
30	ผู้นำ ฯ มีจินตนาการเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของ งานที่รับผิดชอบในอนาคต	4.37	.60
34	ผู้นำ ฯ รู้จักที่จะฟังผู้อื่น	4.37	.55
83	ผู้นำ ฯ เป็นผู้ที่สามารถกระทำตนให้เป็นผู้ตามที่ดีได้	4.37	.66
19	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่จะปรับความเข้าใจกับผู้อื่น	4.36	.67
33	ผู้นำ ฯ ไม่ถือความคิดของตนเองเป็นใหญ่	4.35	.75
100	ผู้นำ ฯ ต้องส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการปรึกษาหารือกัน ก่อนดำเนินงานเสมอ	4.35	.68
99	ผู้นำ ฯ ต้องทำงานด้วยความรวดเร็วคล่องแคล่ว	4.34	.65
72	ผู้นำ ฯ มีความยืดหยุ่นในด้านความคิด	4.33	.63
5	ผู้นำ ฯ มีความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า	4.25	.80
98	ผู้นำ ฯ ต้องฟังความเห็นจากทุกด้านก่อนการ ตัดสินใจสั่งการหรือการปฏิบัติการ	4.21	.71
31	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการตั้งคำถาม	4.18	.67
73	ผู้นำ ฯ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	4.18	.80
97	ผู้นำ ฯ มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน	4.16	.79
43	ผู้นำ ฯ มีความสมถะเรียบง่ายในการดำเนินชีวิต	4.13	.86

จากตารางที่ 39 จะเห็นว่าตัวแปรทั้ง 100 ตัวแปร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ระหว่าง 4.13 - 4.82 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.39 - 0.86 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาดีเด่น มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู โดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากถึงระดับมากที่สุด และตัวแปรแต่ละตัวมีการกระจายของข้อมูลแตกต่างกัน ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในระดับมากที่สุด คือ ผู้นำ ฯ มีความคิดมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำ ฯ มีความรับผิดชอบ ผู้นำ ฯ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ผู้นำ ฯ มีทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ ผู้นำ ฯ มีความซื่อสัตย์ และผู้นำ ฯ มีความตั้งใจในการทำงานตามลำดับ

ค่าเฉลี่ยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในระดับมาก คือ ผู้นำ ฯ มีความรู้สึกว่าคุณเองมีคุณค่า ผู้นำ ฯ ต้องฟังความเห็นจากทุกด้านก่อนการตัดสินใจสั่งการหรือการปฏิบัติการ ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการตั้งคำถาม ผู้นำ ฯ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ผู้นำ ฯ มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน และผู้นำ ฯ มีความสมถะเรียบง่ายในการดำเนินชีวิต ตามลำดับ

สำหรับค่าการกระจายที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่อนข้างสูงกว่าตัวแปรอื่น ๆ คือ ผู้นำ ฯ มีความสมถะเรียบง่ายในการดำเนินชีวิต ผู้นำ ฯ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และผู้นำ ฯ มีความรู้สึกว่าคุณเองมีคุณค่า ตามลำดับ

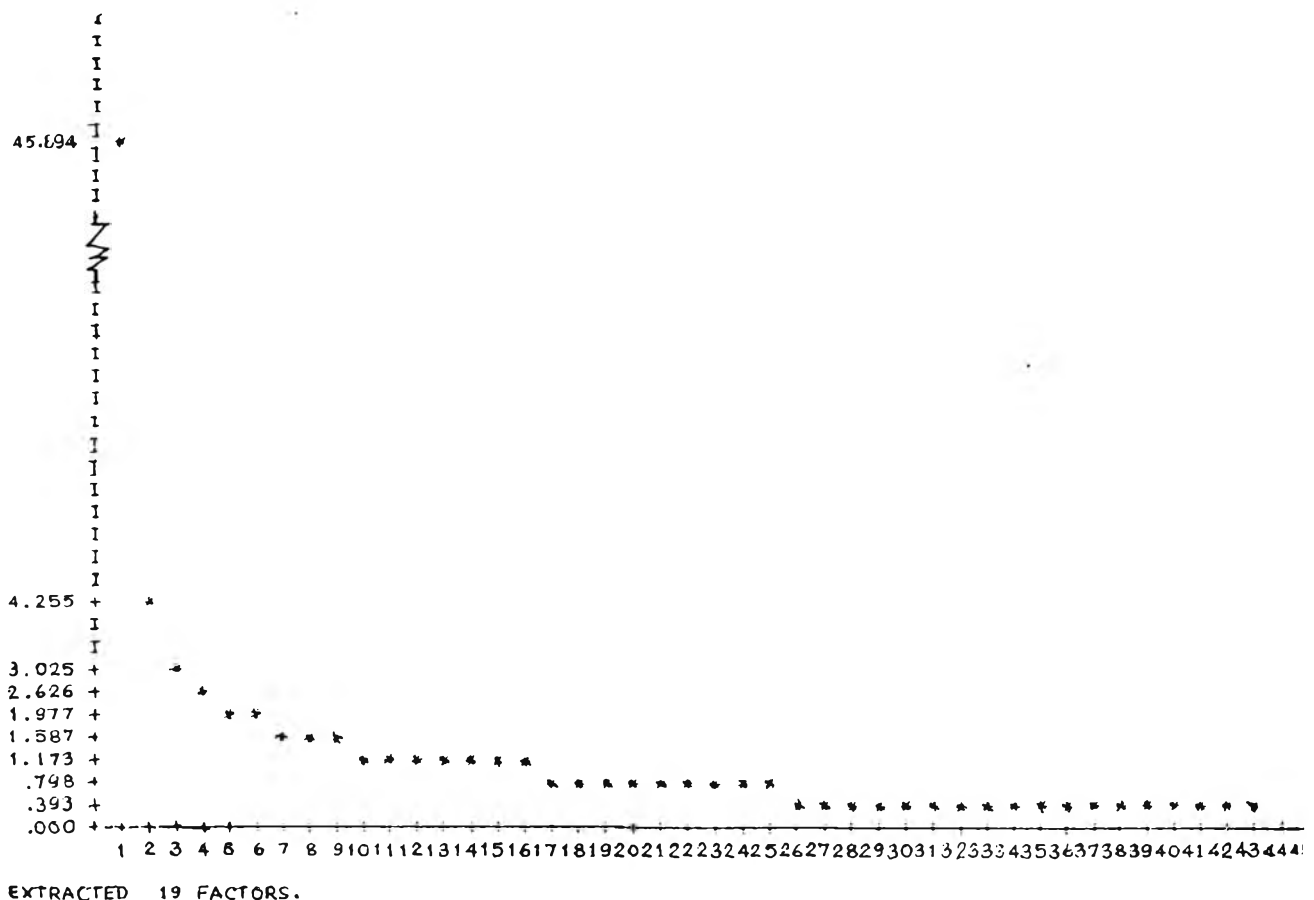
นำตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูทั้งหมดจำนวน 100 ตัวแปร ไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ได้ดังนี้

## 2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis = EFA) เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

1. จากการสกัดองค์ประกอบในครั้งที่ 1 ด้วยวิธีองค์ประกอบสำคัญ (Principal Component method = PC) โดยใช้ตัวแปรทั้งหมด 100 ตัวแปร ซึ่งผลจากการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีนี้ ได้ผลการสกัดตัวประกอบที่มีค่าไอเกน (eigen value) มีค่ามากกว่า 1 ขึ้นไป จำนวน 19 องค์ประกอบ

2. เมื่อพิจารณากราฟการแสดงค่าไอเกน (eigen plot) และพิจารณาจำนวน % total variance พบจุดตัด (cut off) ของเส้นกราฟ ซึ่งสามารถพิจารณาแยกจุดตัดได้เป็น 6,9 และ 16 องค์ประกอบ ดังแสดงในภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 5 แสดงกราฟค่าไอเกนจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ



3. เมื่อสกัดองค์ประกอบครั้งที่ 2 โดยการพิจารณาจากจุดตัดที่แยกเป็น 6,9, และ 16 องค์ประกอบ ด้วยวิธีการหาองค์ประกอบแกนหลักสำคัญ (Principal Axis Factoring = PAF) โดยหมุนแกนตัวประกอบแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) ด้วยวิธีอ็อบลิมิน (Oblimin rotation) เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลการสกัดองค์ประกอบในครั้งที่ 2 ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 40 ดังนี้

**ตารางที่ 40** แสดงผลการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีอ็อบลิมิน

วิธีหมุนแกน	องค์ประกอบ	จำนวน ไอแกนที่ >1	% total variance	จำนวน iteration	จำนวน complex loading
แบบ	6	6	57.3	136	26
Oblimin	9	9	61.4	85	16
rotation	16	14	69.3	91	15

จากผลการพิจารณาเมื่อสกัดองค์ประกอบครั้งที่ 2 ด้วยวิธีหมุนแกนแบบอ็อบลิมิน โดยแยกเป็น 6, 9 และ 16 องค์ประกอบ ได้ดังนี้

ใน 6 องค์ประกอบ พบว่า เมื่อพิจารณา % total variance มีค่าต่ำ (57.3 %) และมีจำนวน iteration มาก (136) จึงไม่เหมาะสมในการนำมาจัดเป็นองค์ประกอบ

ใน 16 องค์ประกอบ พบว่า มีจำนวน iteration ค่อนข้างมาก (91) และมี % total variance เพิ่มขึ้นน้อยมากเมื่อพิจารณาโดยเปรียบเทียบกับ 9 องค์ประกอบ พบว่า % total variance เพิ่มขึ้นจาก 9 องค์ประกอบเพียงแค่ 8 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรที่บรรยายแต่ละองค์ประกอบมีจำนวนตัวแปรน้อยมาก บางองค์ประกอบมีเพียง 1 ตัวแปรเท่านั้น และไม่สามารถนำมา interpret ผลได้ จึงไม่เหมาะสมในการนำมาจัดองค์ประกอบ

ใน 9 องค์ประกอบ พบว่า มีจำนวน iteration (85) น้อยกว่า 6 และ 16 องค์ประกอบ และพบว่า ตัวแปรที่บรรยายในแต่ละองค์ประกอบ สามารถนำไป interpret ผลได้ดี และสามารถกำหนดชื่อได้ครอบคลุมมากกว่าใน 6 และ 16 องค์ประกอบ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ด้วยวิธีการหมุนแกนแบบอ็อบลิมิน (Oblimin rotation) พบว่า ใน 9 องค์ประกอบมีความเหมาะสมมากที่สุดในการจัดองค์ประกอบเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 41 แสดงเมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
EM 87	.5151								
EM 7	.5100								
EM 94	.4973								
EM 84	.4944								
EM 76	.4895								
EM 86	.4845								
EM 75	.4682								
EM 37	.3858								
EM 96	.3425								
EM 88	.3361								
EM 23	.3217								
EM 36	.3203								
EM 9		.7695							
EM 14		.6961							
EM 8		.6645							
EM 10		.5978							
EM 11		.5974							
EM 12		.5360							
EM 13		.5214							
EM 32		.3232							
EM 97			.5515						
EM10			.5358						
EM 99			.5213						
EM 26			.4550						
EM 78			.4454						
EM 25			.4390						
EM 73			.4106						

## ตารางที่ 41 (ต่อ)

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
EM 95			.3840						
EM 79			.3798						
EM 80			.3694						
EM 27			.3667						
EM 72			.3559						
EM 81			.3289						
EM 17				-.6482					
EM 20				-.5317					
EM 16				-.5085					
EM 18				-.4922					
EM 21				-.4527					
EM 19				-.4480					
EM 6				-.3818					
EM 24				-.3203					
EM 44					.7225				
EM 46					.6875				
EM 47					.5757				
EM 48					.5623				
EM 49					.5465				
EM 41					.5250				
EM 64					.5055				
EM 43					.4760				
EM 55					.4654				
EM 60					.4523				
EM 52					.4493				
EM 53					.4439				
EM 50					.4379				
EM 45					.4303				

ตารางที่ 41 (ต่อ)

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
EM 39					.4279				
EM 51					.4253				
EM 61					.3227				
EM 92						.5605			
EM 90						.5527			
EM 91						.4882			
EM 66						.4362			
EM 65						.4192			
EM 93						.4022			
EM 82						.3711			
EM 85						.3659			
EM 89						.3381			
EM 4							.5507		
EM 15							.4766		
EM 5							.4496		
EM 22							.3367		
EM 59								.4706	
EM 68								.4667	
EM 63								.4296	
EM 69								.4210	
EM 83								.4076	
EM 62								.3675	
EM 67								.3466	
EM 70								.3243	
EM 58								.3055	

ตารางที่ 41 (ต่อ)

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
EM 30									.5748
EM 31									.5374
EM 98									.5113
EM 57									.4448
EM 29									.4252
EM 56									.4044
	45.327	3.881	2.648	2.240	1.822	1.613	1.399	1.228	1.197

จากตารางที่ 41 เมื่อนำค่าน้ำหนักเมทริกซ์องค์ประกอบของแต่ละตัวแปร ไปพิจารณา  
กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จะได้องค์ประกอบ จำนวน 9 องค์ประกอบ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 42 องค์ประกอบที่ 1 "สมรรถนะเชิงการวางแผนและการบริหารแผนอย่างเป็นระบบ"

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ
87	ผู้นำ ฯ มีการวางแผนได้ถูกต้องรัดกุม	.5151
7	ผู้นำ ฯ มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล	.5100
94	ผู้นำ ฯ ต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจน	.4973
84	ผู้นำ ฯ มีเทคนิควิธีในการระดมความคิด	.4944
76	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจในสิ่งที่มุ่งหวังได้	.4895
86	ผู้นำ ฯ ต้องมีแผนในการดำเนินงาน	.4845
75	ผู้นำ ฯ ต้องเคารพในหลักเหตุผล และความมีสติปัญญาของผู้อื่น	.4682
37	ผู้นำ ฯ รู้จักจัดลำดับความสำคัญของงาน	.3858
96	ผู้นำ ฯ สามารถวางระบบการทำงานให้เกิดการบริหารงานแบบกระจายอำนาจได้	.3425
88	ผู้นำ ฯ ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่สร้างสรรค์แก่ผู้ร่วมงาน	.3361
23	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่เป็นระบบ	.3217
36	ผู้นำ ฯ มีวิจารณ์ญาณที่ดีในการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ	.3203
ค่าไอแกน		45.3271
% ความแปรปรวนร่วม		45.3

จากตารางที่ 42 แสดงว่า องค์ประกอบที่ 1 เป็นองค์ประกอบด้าน "สมรรถนะเชิงการวางแผนและการบริหารแผนอย่างเป็นระบบ" องค์ประกอบนี้ บรรยายได้ด้วยตัวแปร 12 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญได้แก่ การวางแผนได้ถูกต้องรัดกุม ความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล การมีจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจน การมีเทคนิควิธีในการระดมความคิด การมีความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจ และการมีแผนในการดำเนินงาน องค์ประกอบที่ 1 นี้ มีค่าไอแกนเท่ากับ 45.3271 และมีค่าความแปรปรวนร่วมคิดเป็นร้อยละ 45.3 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด

**ตารางที่ 43** องค์ประกอบที่ 2 “ความปราดเปรื่องในเชิงความคิด วิจารณญาณ”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ
9	ผู้นำ ฯ มีความรอบรู้	.7695
14	ผู้นำ ฯ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	.6961
8	ผู้นำ ฯ มีความเฉลียวฉลาด	.6645
10	ผู้นำ ฯ ควรรู้กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในเรื่องต่าง ๆ	.5978
11	ผู้นำ ฯ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	.5974
12	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่ทันสมัย	.5360
13	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่รอบคอบ	.5214
32	ผู้นำ ฯ ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ	.3232
ค่าไอเกน		3.8807
% ความแปรปรวนร่วม		3.9

จากตารางที่ 43 แสดงว่า องค์ประกอบที่ 2 เป็นองค์ประกอบด้าน “ความปราดเปรื่องในเชิงความคิด วิจารณญาณ” องค์ประกอบนี้ บรรยายได้ด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญได้แก่ การมีความรอบรู้ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การมีความเฉลียวฉลาด และการรู้กระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกในเรื่องต่าง ๆ องค์ประกอบนี้ มีค่าไอเกนเท่ากับ 3.8807 และมีค่าความแปรปรวนร่วมคิดเป็นร้อยละ 3.9 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด

ตารางที่ 44 องค์ประกอบที่ 3 "ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานและการบริหารงาน"

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ
97	ผู้นำ ฯ มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน	.5515
100	ผู้นำ ฯ ต้องส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการปรึกษาหารือกันก่อน ดำเนินงานเสมอ	.5358
99	ผู้นำ ฯ ต้องทำงานด้วยความรวดเร็วคล่องแคล่ว	.5213
26	ผู้นำ ฯ สามารถแสดงผลงานให้ผู้อื่นตรวจสอบได้	.4550
78	ผู้นำ ฯ รู้จักเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองปฏิบัติจริงใน การทำงานเพื่อพัฒนาตนเอง	.4454
25	ผู้นำ ฯ มีอุดมการณ์ร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา	.4390
73	ผู้นำ ฯ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน	.4106
95	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น	.3840
79	ผู้นำ ฯ ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน	.3798
80	ผู้นำ ฯ มีลักษณะการทำงานแบบกระจายอำนาจ	.3694
27	ผู้นำ ฯ ต้องเห็นคุณค่าของการร่วมแรงร่วมใจกันในองค์กร	.3667
72	ผู้นำ ฯ มีความยืดหยุ่นในด้านความคิด	.3559
81	ผู้นำ ฯ รู้จักส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการประสานกันเพื่อทำ กิจกรรมทุกอย่าง	.3289
ค่าไอเกน		2.6481
% ความแปรปรวนร่วม		2.6

จากตารางที่ 44 แสดงว่า องค์ประกอบที่ 3 เป็นองค์ประกอบด้าน "ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานและการบริหารงาน" องค์ประกอบนี้ บรรยายได้ด้วยตัวแปร 13 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญได้แก่ การมีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการปรึกษาหารือกันก่อนดำเนินงาน การทำงานด้วยความรวดเร็วคล่องแคล่ว และความสามารถแสดงผลงานให้ผู้อื่นตรวจสอบได้ องค์ประกอบที่ 3 นี้ มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.6481 และมีค่าความแปรปรวนร่วมคิดเป็นร้อยละ 2.6 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด



ตารางที่ 45 องค์ประกอบที่ 4 “มนุษยนิยมและการมองผู้อื่นในแง่ดี”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ
17	ผู้นำ ฯ มีความเชื่อในคุณค่าของคน	-.6482
20	ผู้นำ ฯ รู้จักการให้อภัยผู้อื่น	-.5317
16	ผู้นำ ฯ มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง	-.5085
18	ผู้นำ ฯ ต้องให้การยอมรับแก่เพื่อนร่วมงาน	-.4922
21	ผู้นำ ฯ มีความเชื่อในหลักศีลธรรม	-.4527
19	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่จะปรับความเข้าใจกับผู้อื่น	-.4480
6	ผู้นำ ฯ มีความเข้าใจจิตใจของผู้อื่น	-.3818
24	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่มองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัว	-.3203
ค่าไอเกน		2.2402
% ความแปรปรวนร่วม		2.2

จากตารางที่ 45 แสดงว่า องค์ประกอบที่ 4 เป็นองค์ประกอบด้าน “การมีมนุษยนิยมและการมองผู้อื่นในแง่ดี” องค์ประกอบนี้ บรรยายได้ด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญ ได้แก่ การมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของคน การรู้จักการให้อภัยผู้อื่น การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่น และการให้การยอมรับแก่เพื่อนร่วมงาน องค์ประกอบนี้ มีค่าไอเกนเท่ากับ 2.2402 และมีค่าความแปรปรวนร่วมคิดเป็นร้อยละ 2.2 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด

ตารางที่ 46 องค์ประกอบที่ 5 “จริยธรรมและคุณธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ
44	ผู้นำ ฯ มีความซื่อสัตย์	.7225
46	ผู้นำ ฯ มีความยุติธรรม	.6875
47	ผู้นำ ฯ มีความรับผิดชอบ	.5757
48	ผู้นำ ฯ มีความตั้งใจในการทำงาน	.5623
49	ผู้นำ ฯ มีจิตใจต้องการส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้า	.5465
41	ผู้นำ ฯ มีความจริงใจกับผู้อื่น	.5250
64	ผู้นำ ฯ ต้องรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด	.5055
43	ผู้นำ ฯ มีความสมถะเรียบง่ายในการดำเนินชีวิต	.4760
55	ผู้นำ ฯ มีความรู้สึกลินดีที่ได้ให้บริการผู้อื่น	.4654
60	ผู้นำ ฯ มีความตรงต่อเวลา	.4523
52	ผู้นำ ฯ รู้จักระงับอารมณ์ของตนเองได้	.4493
53	ผู้นำ ฯ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น	.4439
50	ผู้นำ ฯ มีจิตใจที่ต้องการให้ผู้อื่นมีความสุข	.4379
45	ผู้นำ ฯ มีความเสียสละ	.4303
39	ผู้นำ ฯ มีจิตใจที่พร้อมจะช่วยเหลือผู้อื่น	.4279
51	ผู้นำ ฯ มีอารมณ์มั่นคง ไม่แปรปรวน	.4253
61	ผู้นำ ฯ มีความกล้ายอมรับผิด	.3227
ค่าไอเกน		1.8215
% ความแปรปรวนร่วม		1.8

จากตารางที่ 46 แสดงว่า องค์ประกอบที่ 5 เป็นองค์ประกอบด้าน “การมีจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น” องค์ประกอบนี้ บรรยายได้ด้วยตัวแปร 17 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญได้แก่ การมีความซื่อสัตย์ การมีความยุติธรรม การมีความรับผิดชอบ และการมีความตั้งใจในการทำงาน องค์ประกอบที่ 5 นี้ มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.8215 และมีค่าความแปรปรวนร่วมคิดเป็นร้อยละ 1.8 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด

ตารางที่ 47 องค์ประกอบที่ 6 “ความสามารถในการบริหารคนและการบริหารงาน”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ
92	ผู้นำ ฯ ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข	.5605
90	ผู้นำ ฯ มีเทคนิคการให้กำลังใจคน	.5527
91	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเป็นเรื่อง ๆ ได้	.4882
66	ผู้นำ ฯ รู้จักถนอมน้ำใจคน	.4362
65	ผู้นำ ฯ ไม่เป็นคนหุนเหิน	.4192
93	ผู้นำ ฯ มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี	.4022
82	ผู้นำ ฯ สามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ดี	.3711
85	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความเห็นพ้องในกลุ่มคนได้	.3659
89	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการเลือกสรรคน จัดสรรคนให้เข้าทำงานอย่างเหมาะสมตามความสามารถของเขา	.3381
	ค่าไอเกน	1.6131
	% ค่าความแปรปรวนรวม	1.6

จากตารางที่ 47 แสดงว่า องค์ประกอบที่ 6 เป็นองค์ประกอบด้าน “ความสามารถในการบริหารคนและบริหารงาน” องค์ประกอบนี้ บรรยายได้ด้วยตัวแปร 9 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญได้แก่ การติดตามงานอยู่เสมอหากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข การมีเทคนิคการให้กำลังใจคน ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเป็นเรื่อง ๆ ได้ และการรู้จักถนอมน้ำใจคน องค์ประกอบที่ 6 นี้ มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.6131 และมีค่าความแปรปรวนรวมคิดเป็นร้อยละ 1.6 ของความแปรปรวนรวมทั้งหมด

ตารางที่ 48 องค์ประกอบที่ 7 “ความรับผิดชอบต่องาน และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ
4	ผู้นำ ฯ มีความเชื่อมั่นในตนเอง	.5507
15	ผู้นำ ฯ มีทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ	.4766
5	ผู้นำ ฯ มีความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า	.4496
22	ผู้นำ ฯ มีความคิดที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	.3367
	ค่าไอเกน	1.3992
	% ความแปรปรวนร่วม	1.4

จากตารางที่ 48 แสดงว่า องค์ประกอบที่ 7 เป็นองค์ประกอบด้าน “ความรับผิดชอบต่องาน และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง” องค์ประกอบนี้ บรรยายได้ด้วยตัวแปร 4 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบ ความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า และความคิดที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ องค์ประกอบที่ 7 นี้ มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.3992 และมีค่าความแปรปรวนร่วมคิดเป็นร้อยละ 1.4 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด

ตารางที่ 49 องค์ประกอบที่ 8 “ความประพฤติที่ดีเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นในสังคม”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ
59	ผู้นำ ฯ ต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้านแก่คนอื่น	.4706
68	ผู้นำ ฯ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน	.4667
63	ผู้นำ ฯ รู้จักระวังรักษากริยามารยาท	.4296
69	ผู้นำ ฯ มีบุคลิกลักษณะที่เป็นมิตรต่อทุกคน	.4210
83	ผู้นำ ฯ เป็นผู้ที่สามารถกระทำตนให้เป็นผู้ตามที่ดีได้	.4076
62	ผู้นำ ฯ มีความร่าเริง มีชีวิตชีวา ยิ้มแย้มแจ่มใส	.3675
67	ผู้นำ ฯ ไม่ควรต่อว่าผู้ใดต่อหน้าผู้อื่น	.3466
70	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการประสานใจคน	.3243
58	ผู้นำ ฯ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี	.3055
ค่าไอเกน		1.2281
% ความแปรปรวนร่วม		1.2

จากตารางที่ 49 แสดงว่า องค์ประกอบที่ 8 เป็นองค์ประกอบด้าน “ความประพฤติที่ดีเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นในสังคม” องค์ประกอบนี้ บรรยายได้ด้วยตัวแปร 9 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญได้แก่ การปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้านแก่ผู้อื่น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน การรู้จักระวังรักษากริยามารยาท และการมีบุคลิกลักษณะที่เป็นมิตรต่อทุกคน องค์ประกอบที่ 8 นี้ มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.2281 และมีค่าความแปรปรวนร่วมคิดเป็นร้อยละ 1.2 ของความแปรปรวนร่วมทั้งหมด

ตารางที่ 50 องค์ประกอบที่ 9 “ความสามารถในการชี้แนะผู้อื่นและสามารถมองภาพในอนาคต  
ของงานได้ถูกต้อง”

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ
30	ผู้นำ ฯ มีจินตนาการเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของงานที่ รับผิดชอบในอนาคต	.5748
31	ผู้นำ ฯ มีความสามารถในการตั้งคำถาม	.5374
98	ผู้นำ ฯ ต้องฟังความเห็นจากทุกด้านก่อนการตัดสินใจสั่งการ หรือการปฏิบัติการ	.5113
57	ผู้นำ ฯ รู้จักวางตัวเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น	.4448
29	ผู้นำ ฯ รู้ถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะมีผล ต่องาน	.4252
56	ผู้นำ ฯ มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ	.4044
	ค่าไอเกน	1.1965
	% ค่าความแปรปรวนรวม	1.2

จากตารางที่ 50 แสดงว่า องค์ประกอบที่ 9 เป็นองค์ประกอบด้าน “ความสามารถในการชี้แนะผู้อื่นและสามารถมองภาพในอนาคตของงานได้ถูกต้อง” องค์ประกอบนี้ บรรยายได้ด้วยตัวแปร 6 ตัวแปร ตัวแปรที่สำคัญได้แก่ การมีจินตนาการเกี่ยวกับสภาพที่พึงประสงค์ของงานที่รับผิดชอบในอนาคต การมีความสามารถในการตั้งคำถาม การรับฟังความเห็นจากทุกด้านก่อนการตัดสินใจสั่งการ และการรู้จักวางตัวเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น องค์ประกอบที่ 9 นี้ มีค่าไอเกนเท่ากับ 1.1965 และมีค่าความแปรปรวนรวมคิดเป็นร้อยละ 1.2 ของความแปรปรวนรวมทั้งหมด