

องค์ประกอบการนิเทศแบบเสริมพลังของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเขตตรวจราชการที่ 5

สุพัตรา สิงห์เสม¹ วุฒิชัย เนียมเทศ^{1*} และ เรชา ชูสุวรรณ¹

¹ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

*Corresponding author E-mail:chaiwut7326@yahoo.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบการนิเทศแบบเสริมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเขตตรวจราชการที่ 5 โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ เริ่มจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศเสริมพลังเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบ และตามด้วยการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันและเพิ่มเติมองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร จำนวน 18 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสังเคราะห์เอกสารและประเมินความเหมาะสมเชิงทฤษฎี และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบการนิเทศแบบเสริมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเขตตรวจราชการที่ 5 ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) เสริมพลังสร้างความเข้าใจ 2) เสริมพลังกระจายอำนาจ 3) เสริมพลังเครือข่าย 4) เสริมพลังทำงานเป็นทีม 5) เสริมพลังร่วมพัฒนา 6) เสริมพลังสนับสนุน 7) เสริมพลังใจ และ 8) เสริมพลังนิเทศและประเมินผล ซึ่งผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด ในการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาต่อไป

คำสำคัญ: การนิเทศ การนิเทศแบบเสริมพลัง องค์ประกอบการนิเทศทางการศึกษา

Factors of Empowering Supervision of Primary School Administrators under the Inspection Office 5

Supattra Singhasem¹ Wuttichai Niemted^{1*} and Recha Choosuan¹

¹Department of Educational Administration, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

*Corresponding author E-mail: chaitwut7326@yahoo.com

Abstract

This research article aims to study the factors of empowering supervision by school administrators in primary schools under Inspection Office 5. The research employed a qualitative approach, beginning with a review and synthesis of documents and related studies on empowering supervision to identify its factors. This was followed by a focus group discussion with 18 experts to validate and refine the factors derived from the document synthesis. The research instruments consisted of a document synthesis form and a theoretical suitability assessment form. The data were analyzed using content analysis.

The research findings revealed that the components of empowering supervision by school administrators in primary schools under Inspection Office 5 consist of 8 factors: 1) Empowerment through building understanding, 2) Empowerment through delegation of authority, 3) Empowerment through networking, 4) Empowerment through teamwork, 5) Empowerment through collaborative development, 6) Empowerment through support, 7) Empowerment through morale building, and 8) Empowerment through supervision and evaluation. The findings of this study can be used as guidelines for school administrators and supervising authorities to promote and develop effective educational supervision processes in order to achieve the goals of educational management.

Keywords: Supervision, Empowering Supervision, Factors of Educational Supervision

บทนำ

การพัฒนาทุนมนุษย์ทุกช่วงวัยที่ผ่านมาได้มีความพยายามปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทุกระดับทั้งการยกระดับมาตรฐานการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมภาคีการพัฒนาเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาและการเรียนรู้มากขึ้น เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยค้นหาเด็กและผู้เรียนที่ด้อยโอกาส และจัดสรรเงินอุดหนุนผ่านกลไกของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา ตลอดจนรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2562 ได้กำหนดให้รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รวมถึงรัฐพึงให้ความช่วยเหลือเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ยากไร้ และผู้ด้อยโอกาสให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้มีการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอื้อให้การจัดการศึกษา มีความคล่องตัว และสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ซึ่งส่งผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่พัฒนาเด็กโดยตรง คือ สถานศึกษาที่มีผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้พัฒนาเด็กให้มีคุณภาพการศึกษาตามรัฐกำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความสำคัญในการเสริมพลังให้ครูได้ออกแบบการทำงานในพื้นที่เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายต่อไป

การเสริมพลัง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 นัย คือ 1) การให้อำนาจหน้าที่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และ 2) การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่งผลให้บุคคลได้รับการเสริมพลัง เพื่อความมั่นใจ กระตือรือร้น คิดสร้างสรรค์ รับผิดชอบ และรู้สึกเป็นเจ้าของผลงานที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและความสำเร็จของงาน ซึ่งการเสริมพลังมีแนวความคิดพื้นฐานของด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการเป็นสมาชิกขององค์กร และกลไกการจูงใจ (Lashley, 1997) การเสริมพลังเพื่อให้เกิดการทำงานของทุกฝ่ายร่วมกัน จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมพลังการทำงาน ซึ่งความสามารถนี้เป็นเหตุจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมพลังการทำงานของบุคคล (Haksever & Render, 2017) การเสริมพลังเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการเพิ่มคุณภาพผลงานของบุคคลและองค์กร (Wall & Rinehart, 1998) ความสามารถเป็นพลังที่เป็นคุณสมบัติของแต่ละบุคคล เช่น สามารถรับรู้ คิดแก้ปัญหา สามารถควบคุมตนเอง คาดหมายความสำเร็จ สามารถสร้างสรรค์ผลงาน (Freeman, 1998) และสามารถคิดแก้ปัญหา

การนิเทศแบบเสริมพลังของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 5 เผชิญกับความท้าทายที่มาจากความหลากหลายของบริบทพื้นที่

ที่มีทั้งเขตเมือง ชนบท และพื้นที่ชายแดน ทำให้กระบวนการนิเทศส่วนใหญ่ยังคงเน้นการตรวจประเมิน และเอกสารมากกว่าการเสริมพลังแก่ครู หากผู้นิเทศขาดทักษะมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ทำให้การนิเทศเชิงพัฒนาเกิดความล้มเหลว (Glickman et al., 2018) ส่งผลให้ครูรู้สึกกังวลและเห็นว่าการนิเทศเป็นภาระ บางพื้นที่ยังยึดวัฒนธรรมองค์กรแบบ Top-down ที่เน้นผู้นิเทศเป็นผู้ควบคุม ผู้รับการนิเทศเป็นผู้ถูกประเมินซึ่งขัดกับการเสริมพลังที่ต้องการความไว้วางใจ ความเสมอภาค และการเสริมพลังสร้างขวัญกำลังใจ สอดคล้องกับ Schein (2010) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นอำนาจและการควบคุม จะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเรียนรู้และการเสริมพลัง ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 5 มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนบริหารจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลในด้านคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษา ผ่านงานนิเทศที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการศึกษา ซึ่งผู้นิเทศต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ ในการนิเทศ เพื่อสร้างคนหรือผู้เรียน ให้สามารถพัฒนาตนเองและสังคมต่อไปได้

ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จากแนวคิดการนิเทศแบบเสริมพลังของผู้บริหารเป็นแนวคิดหนึ่งที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งการเสริมพลังเป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และจะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ทำให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายและเกิดประโยชน์กับงานในหน้าที่ของตนเองและองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ และทำงานร่วมกันระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเขตตรวจราชการที่ 5 มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบการนิเทศแบบเสริมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเขตตรวจราชการที่ 5

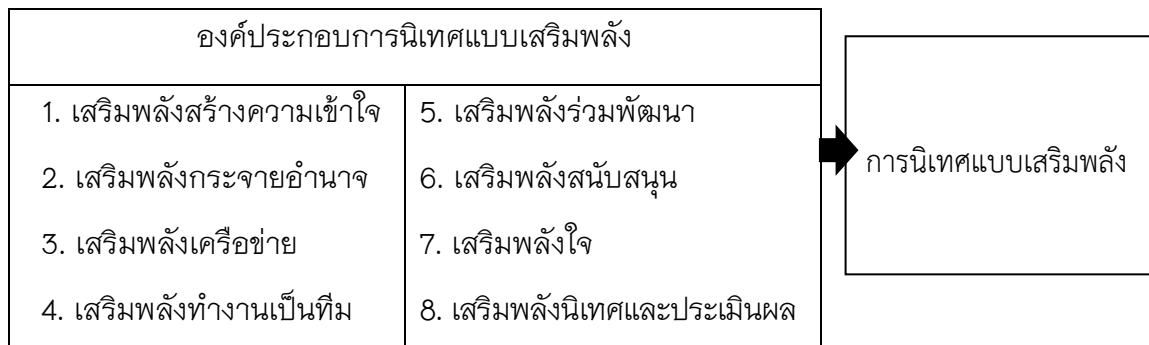
ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อพิจารณาความเหมาะสมทางทฤษฎีในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 18 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปี หรือมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิสาขาการบริหารการศึกษาหรือด้านการนิเทศการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 4 คน ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 6 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 6 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง และมีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎี องค์ประกอบ การนิเทศแบบเสริมพลังของ Stone and Sachs (1995); Schermerhorn (1997); Cleirbaut (1998); Luthans (1998); และ กฤษฎา พรหมอินทร์ และคณะ (2560) สรุปเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Conceptual Framework) ที่ประกอบด้วยแนวคิด หลักการ ทฤษฎี องค์ประกอบ การนิเทศแบบเสริมพลัง



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary research) โดยผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือเป็นแบบสังเคราะห์เอกสาร และแบบสนทนากลุ่ม พิจารณาความเหมาะสมของประเด็นคำถามผ่านผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์ แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบ การนิเทศแบบเสริมพลัง โดยมีเครื่องมือการวิจัย เป็นแบบบันทึกการศึกษาศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และองค์ประกอบ การนิเทศแบบเสริมพลัง รวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยสังเคราะห์และบันทึกผลตามประเด็นที่กำหนดไว้ และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการสร้างข้อสรุป

ขั้นตอนที่ 2 สนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในทางทฤษฎีจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 18 คน สังเคราะห์ได้ 8 องค์ประกอบ โดยมีเครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับองค์ประกอบของการนิเทศแบบเสริมพลัง โดยมีประเด็นคำถามเพื่อพิจารณาความเหมาะสมในทางทฤษฎีและยืนยัน 8 องค์ประกอบ รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยดำเนินการสนทนา

กลุ่มผ่านระบบออนไลน์ มีการบันทึกการสนทนากลุ่มและสรุปประเด็นสำคัญ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการสร้างข้อสรุป

ผลการวิจัย

จากการศึกษาองค์ประกอบการนิเทศแบบเสริมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเขตตรวจราชการที่ 5 สรุปผลการวิจัยเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์ แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบการนิเทศแบบเสริมพลังพบว่า องค์ประกอบการนิเทศแบบเสริมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเขตตรวจราชการที่ 5 ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 สังเคราะห์แนวคิด หลักการ และองค์ประกอบการนิเทศแบบเสริมพลัง

องค์ประกอบ	สาระสำคัญ	อ้างอิง/นักวิชาการ
เสริมพลังสร้าง	-ร่วมสร้างความตระหนัก	Stone & Sachs, (1995)
ความเข้าใจ	-ร่วมเปิดใจรับสภาพและปัญหาในการทำงาน	Schermerhorn, (1997)
	-ร่วมสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการนิเทศติดตามความก้าวหน้า	Cleirbaut, (1998) Luthans, (1998)
		กฤษฎา พรหมอินทร์ และคณะ, (2560)
เสริมพลัง	-จัดโครงสร้างการบริหารงาน	Stone & Sachs, (1995)
กระจาย	-จัดระบบการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการทำงาน	Cleirbaut, (1998)
อำนาจ	-มอบอำนาจหน้าที่ มีแบบแผนทิศทางในการทำงาน	Luthans, (1998)
	ของตนเองและสนับสนุนการทำงาน	Schermerhorn, (1997)
		กฤษฎา พรหมอินทร์ และคณะ, (2560)
เสริมพลัง	-การให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรวมพลัง	Schermerhorn, (1997)
เครือข่าย	ความร่วมมือ สร้างเครือข่าย	Cleirbaut, (1998)
	-การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์	Luthans, (1998)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สาระสำคัญ	อ้างอิง/นักวิชาการ
	-การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ แลกเปลี่ยน ความคิด ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน	
เสริมพลัง	-บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน	Stone & Sachs, (1995)
ทำงานเป็นทีม	-แบ่งหน้าที่แต่ร่วมกันทำงาน การสร้างสรรค์ วิธีทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรการร่วมกัน สร้างและพัฒนา	Schermerhorn, (1997) Cleirbaut, (1998) Luthans, (1998)
	-การทำงานเป็นทีม การแสดงภาวะผู้นำในการ ทำงานร่วมกัน	กฤษฎา พรหมินทร์ และ คณะ, (2560)
เสริมพลังร่วม	-เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วม เรียนรู้สู่การแก้ปัญหา	Stone & Sachs, (1995) Schermerhorn, (1997)
พัฒนา	-ร่วมกันดำเนินงาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ของบุคลากรและทีมงาน	Cleirbaut, (1998) Luthans, (1998)
	-พัฒนาสร้างสรรค์งาน มีแผนพัฒนาตนเอง	กฤษฎา พรหมินทร์ และ คณะ, (2560)
เสริมพลัง	-ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากร	Stone & Sachs, (1995)
สนับสนุน	-สื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ชัดเจน	Schermerhorn, (1997)
	-สนับสนุนปัจจัยการทำงาน การให้บุคลากรได้ใช้ พลังทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร	Cleirbaut, (1998) Luthans, (1998)
		กฤษฎา พรหมินทร์ และ คณะ, (2560)
เสริมพลังใจ	-เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงผลงานความสามารถ และความเป็นแบบอย่างที่ดี	Stone & Sachs, (1995) Schermerhorn, (1997)
	-พัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงานที่ได้รับ มอบหมาย	Cleirbaut, (1998) Luthans, (1998)
	-ให้โอกาสแสดงความรู้ ความสามารถ	กฤษฎา พรหมินทร์ และ คณะ, (2560)
	-พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ มนุษยสัมพันธ์	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สาระสำคัญ	อ้างอิง/นักวิชาการ
-สร้างสรรค์บรรยากาศที่เสริมพลังการทำงาน		
เสริมพลังนิเทศ	-ติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน	Stone & Sachs, (1995)
และประเมินผล	ตรวจสอบประเมินตนเอง	Schermerhorn, (1997)
	-สะท้อนผลการดำเนินงาน	Cleirbaut, (1998)
	-ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การพัฒนา	Luthans, (1998)
	-การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ในการทำงานระหว่างบุคลากร หน่วยงานและ องค์กร	กฤษฎา พรหมอินทร์ และ คณะ, (2560)

จากตารางที่ 1 พบว่า การนิเทศแบบเสริมพลัง ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ โดยมีแนวคิดสาระสำคัญในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 เสริมพลังสร้างความเข้าใจ ประกอบด้วย 1.1) ร่วมสร้างความตระหนัก 1.2) เปิดใจรับสภาพและปัญหาในการดำเนินงาน และ 1.3) สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการนิเทศ

องค์ประกอบที่ 2 เสริมพลังกระจายอำนาจ ประกอบด้วย 2.1) จัดโครงสร้างการบริหารงาน 2.2) จัดระบบการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการทำงาน 2.3) มอบอำนาจหน้าที่ มีแบบแผนทิศทางในการทำงานของตนเองและสนับสนุนการทำงาน

องค์ประกอบที่ 3 เสริมพลังเครือข่าย ประกอบด้วย 3.1) การให้บุคลากรมีส่วนร่วม และรวมพลังความร่วมมือ สร้างเครือข่าย 3.2) การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ และ 3.3) การสร้างบรรยากาศความร่วมมือ แลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 4 เสริมพลังทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4.1) บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ร่วมกันในการทำงาน 4.2) แบ่งหน้าที่ร่วมกันทำงาน การสร้างสรรค์ วิธีทำงานร่วมกัน ของบุคลากรในองค์กรการร่วมกันสร้างและพัฒนา และ 4.3) การทำงานเป็นทีม การแสดงภาวะผู้นำในการทำงานร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 5 เสริมพลังร่วมพัฒนา ประกอบด้วย 5.1) เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมเรียนรู้สู่การแก้ปัญหา 5.2) ร่วมกันดำเนินงาน การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรและทีมงาน และ 5.3) พัฒนาสร้างสรรค์งาน มีแผนพัฒนาตนเอง

องค์ประกอบที่ 6 เสริมพลังสนับสนุน ประกอบด้วย 6.1) ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากร 6.2) สื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ชัดเจน และ 6.3) สนับสนุนปัจจัยการทำงาน การให้บุคลากรได้ใช้พลัง ทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร

องค์ประกอบที่ 7 เสริมพลังใจ ประกอบด้วย 7.1) เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงผลงานความสามารถและความเป็นแบบอย่างที่ดี 7.2) พัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย 7.3) ให้โอกาสแสดงความรู้ ความสามารถ 7.4) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และ 7.5) สร้างสรรค์บรรยากาศที่เสริมพลังการทำงาน

องค์ประกอบที่ 8 เสริมพลังนิเทศและประเมินผล ประกอบด้วย 8.1) ติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ตรวจสอบประเมินตนเอง 8.2) สะท้อนผลการดำเนินงาน 8.3) ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การพัฒนา และ 8.4) การให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานระหว่างบุคลากร หน่วยงานและองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 สันทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันและเพิ่มเติมสาระสำคัญโดยพิจารณาความเหมาะสมในทางทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิด หลักการและองค์ประกอบการนิเทศแบบเสริมพลังที่ได้จากการสังเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมเชิงทฤษฎีและยืนยันทั้ง 8 องค์ประกอบ โดยมีข้อเสนอแนะบางประเด็นรายละเอียด ดังนี้

ผลการสนทนากลุ่ม สรุปว่า ยืนยันความเหมาะสมเชิงทฤษฎีทุกประเด็น ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 เสริมพลังสร้างความเข้าใจ องค์ประกอบที่ 3 เสริมพลังเครือข่าย องค์ประกอบที่ 4 เสริมพลังทำงานเป็นทีม และองค์ประกอบที่ 8 เสริมพลังนิเทศและประเมินผล และมีบางองค์ประกอบมีการปรับปรุงเพิ่มเติม ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 2 เสริมพลังกระจายอำนาจ ผลการสนทนากลุ่ม สรุปว่า ยืนยันความเหมาะสมเชิงทฤษฎี และเพิ่มเติม อาทิ ปรับข้อความให้สั้น เข้าใจง่าย และปรับประเด็นการมอบอำนาจหน้าที่ เป็นกระจายอำนาจ “คำวามอบอำนาจ เปลี่ยนเป็นกระจายอำนาจการทำงานเป็นทีม” (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหาร การศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนิเทศ) องค์ประกอบที่ 5 เสริมพลังร่วมพัฒนา ผลการสนทนากลุ่ม สรุปว่า ยืนยันความเหมาะสมเชิงทฤษฎี แต่มีข้อเสนอบางประการ เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอว่า

“ปรับคำ ร่วมทำ ร่วมพัฒนา ร่วมกันดำเนินงาน ให้เป็นการปฏิบัติที่ชัดเจน” และ “การเพิ่ม การวางแผนการทำงาน แทน การดำเนินงาน” (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนิเทศ) องค์ประกอบที่ 6 เสริมพลังสนับสนุน ผลการสนทนากลุ่ม สรุปว่า ยืนยันความเหมาะสมเชิงทฤษฎี โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอว่า “เพิ่มของการระดมและการแสวงหาทรัพยากร” (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา) “ประเด็นการสื่อสารเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทรัพยากรหรือไม่” (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนิเทศ การศึกษา) และ “ปรับประเด็นส่งเสริมให้สามารถประยุกต์ใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์” (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการนิเทศการศึกษา) และองค์ประกอบที่ 7 เสริมพลังใจ สร้างขวัญกำลังใจ ผลการสนทนากลุ่ม สรุปว่า ยืนยันความเหมาะสมเชิงทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ตัดเนื้อหาที่ไม่เกี่ยวข้องออก เช่น การเรียนรู้ของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ การพัฒนาความรู้ ความคิด การอบรมพัฒนาความรู้ ความคิดทักษะ และความสามารถ ของบุคลากร “องค์ประกอบนี้ เสนอแนะให้มีการยกย่องเชิดชูเกียรติ และให้ตัดบางข้อ ที่ไม่เกี่ยวข้องออก” (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร) และ “ควรเพิ่มประเด็น ความสุขในการทำงาน การยกย่อง ความก้าวหน้าในวิชาชีพ เป็นต้น” (ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร)

สรุปผลการวิจัยที่ค้นพบ จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบ ของการนิเทศจากนักวิชาการต่างประเทศและภายในประเทศ นำมาจัดสนทนากลุ่ม ซึ่งมีองค์ประกอบการนิเทศเสริมพลัง 8 องค์ประกอบ รายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 เสริมพลังสร้างความเข้าใจ ประกอบด้วย 1.1) ร่วมสร้างความตระหนัก การฝึกอบรมด้านวิชาชีพ 1.2) ร่วมเปิดใจและกำหนดปัญหาในการทำงาน และ 1.3) ร่วมสร้างความเข้าใจ พัฒนา อบรมเสริมองค์ความรู้ร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 2 เสริมพลังกระจายอำนาจ ประกอบด้วย 2.1) จัดโครงสร้างและระบบ การปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการดำเนินงาน 2.2) ออกแบบแผนทิศทางในการทำงานของตนเอง 2.3) ส่งเสริมความคิดริเริ่มปฏิบัติสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การทำงานเป็นทีมเอื้อต่อการทำงาน

องค์ประกอบที่ 3 เสริมพลังเครือข่าย ประกอบด้วย 3.1) สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ ภายในและระหว่างองค์กร 3.2) พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ ข้อมูลข่าวสาร การติดต่อสื่อสาร และ 3.3) สร้างบรรยากาศความร่วมมือ โดยให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ได้แลกเปลี่ยน ความคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 4 เสริมพลังทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4.1) ออกแบบสร้างสรรค์
วิธีการทำงานรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรในองค์กร 4.2) สร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม
และ 4.3) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแบ่งหน้าที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน
ในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 5 เสริมพลังร่วมพัฒนา ประกอบด้วย 5.1) ร่วมกำหนดเป้าหมาย
และแนวทางการดำเนินงาน 5.2) ร่วมวางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ
และ 5.3) ร่วมจัดทำแผนพัฒนาและติดตามผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้ถึงเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 6 เสริมพลังสนับสนุน ประกอบด้วย 6.1) ส่งเสริมให้สามารถประยุกต์ใช้
ทรัพยากรสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ 6.2) ส่งเสริมการใช้ข้อมูลข่าวสารที่มีการสนับสนุนให้เกิดประโยชน์
แก่ผู้อื่น และ 6.3) สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เพื่อเป็นปัจจัยในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 7 เสริมพลังใจ ประกอบด้วย 7.1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พัฒนา
ทัศนคติเชิงบวก สร้างความผูกพันและความไว้วางใจในการทำงาน 7.2) ส่งเสริมความสามารถพิเศษ
ความก้าวหน้าของบุคลากรและให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเสมอภาคกัน
7.3) ส่งเสริมบรรยากาศให้บุคลากรมีความสุข สนุกและเต็มใจในการทำงาน 7.4) สร้างความเชื่อมั่น
ของบุคลากรในการทำงานด้วยการยอมรับในผลงาน และ 7.5) ส่งเสริมการแสดงผลงาน
ความสามารถหรือความเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อยกย่องเชิดชูเกียรติ

องค์ประกอบที่ 8 เสริมพลังนิเทศและประเมินผล ประกอบด้วย 8.1) นิเทศติดตาม
ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน 8.2) ตรวจสอบและประเมินผล สะท้อนผล
การดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์ 8.3) ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิด ทักษะความสามารถ
ข้อมูลข่าวสารสู่การพัฒนา และ 8.4) ร่วมเผยแพร่ผลงานความสำเร็จของบุคลากรสู่มวลชน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “องค์ประกอบการนิเทศแบบเสริมพลังของผู้บริหารสถานศึกษา
ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเขตตรวจราชการที่ 5” พบว่า มี 8 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 เสริมพลังสร้างความเข้าใจ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ
ในการนิเทศแบบเสริมพลัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างความเข้าใจร่วมกันในภารกิจ เป้าหมาย
แนวทางการดำเนินงาน และการพัฒนาองค์ความรู้ สะท้อนถึงหลักการนิเทศเชิงสร้างสรรค์
ที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ และร่วมวางแผนทางอย่างมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ

Amundsen and Martinsen (2014) ที่เสนอว่าการเสริมพลังอำนาจในองค์กรต้องครอบคลุมทั้งมิติด้านจิตวิทยา เช่น การสร้างความเข้าใจ และการสร้างเสริมพลัง มีลักษณะที่เชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกันในการพัฒนาการนิเทศ

องค์ประกอบที่ 2 เสริมพลังกระจายอำนาจ มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความรับผิดชอบและความเป็นอิสระของบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจและริเริ่มปฏิบัติสิ่งใหม่และระบบการทำงานที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับ Seibert et al. (2018) ที่ชี้ให้เห็นว่าการมอบอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มความรู้สึกลึกซึ้งของบุคลากรในเรื่องความหมายของงานและความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและประสิทธิผลในการทำงาน นอกจากนี้ Zhang and Bartol (2010) เน้นว่า การมอบอำนาจส่งเสริมการริเริ่มและนวัตกรรมในองค์กร ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 3 เสริมพลังเครือข่าย มีความสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคลากรทั้งภายในและระหว่างองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเสริมพลังการทำงานและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเกิดจากการมีส่วนร่วมและรวมพลังความร่วมมือจากทุกฝ่าย พัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและการสร้างบรรยากาศความร่วมมือ สอดคล้องกับ Vangrieken et al. (2017) ที่เน้นย้ำว่าเครือข่ายความร่วมมือในองค์กรการศึกษาช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างครูและผู้บริหารทำให้เกิดการพัฒนาการสอนที่มีคุณภาพมากขึ้น นอกจากนี้ Hargreaves and Fullan (2015) ยังชี้ให้เห็นว่าเครือข่ายการทำงานร่วมกันช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการและการนิเทศมีประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งการสร้างเครือข่ายช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์และสร้างความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบที่ 4 เสริมพลังทำงานเป็นทีม เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน การสร้างสรรค์วิธีการทำงานร่วมกัน การพัฒนาทีม การแสดงภาวะผู้นำในงานกลุ่ม และการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน สอดคล้องกับ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่าเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิก ทำให้เกิดการสื่อสารและการประสานงาน

ที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้สมาชิกเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และเกิดความผูกพันต่อองค์กรในด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 5 เสริมพลังร่วมพัฒนา เน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการนิเทศการศึกษา ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามผล และประเมินผล เพื่อเป้าหมายร่วมกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการร่วมพัฒนาสะท้อนแนวคิดของการมีส่วนร่วม ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ผู้นิเทศ และครูผู้สอน มีบทบาทในการตัดสินใจและพัฒนางานร่วมกันในทุกขั้นตอน และสร้างความผูกพันกับเป้าหมายร่วมขององค์กรการศึกษา การวางแผนการวัดผลขององค์ประกอบนี้ ยังสอดคล้องอย่างยิ่งกับแนวคิดของ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ซึ่งเน้นการทำงานแบบร่วมมือกันในทีม โดยมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน (Fullan, 2009) ความสำเร็จของ PLC ขึ้นอยู่กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสะท้อนผล การปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 6 เสริมพลังสนับสนุน เป็นการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมิติของทรัพยากรทางกายภาพ เช่น วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรเชิงข้อมูล เช่น สารสนเทศ ข่าวสาร ตลอดจนแนวปฏิบัติทางวิชาการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนหรือการเรียนการสอนได้อย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Barney (1991) ได้เปรียบเทียบการแข่งขันขององค์กร (รวมถึงองค์กรการศึกษา) จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่ตนมีอยู่ เช่น บุคลากร ความรู้ เทคโนโลยี และข้อมูล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในมิติที่ทรัพยากรเหล่านั้นเป็นสิ่งที่มีความหายาก และเลียนแบบได้ยาก ดังนั้น การเสริมพลังให้ครูสามารถนำทรัพยากรไปสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ จึงไม่ใช่เพียงการให้เครื่องมือ แต่ คือ การลงทุนเพื่อสร้างทุนทางปัญญาและนวัตกรรมในโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 7 เสริมพลังใจ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริบทของโรงเรียนที่บุคลากรต้องเผชิญกับภาระงานจำนวนมาก ความหลากหลายของบทบาท และการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายอย่างต่อเนื่อง การเสริมพลังใจจึงไม่ใช่เพียงการให้รางวัลหรือคำชมเชย แต่เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา (psychological climate) ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมี “ความสุข ความสำเร็จ และความก้าวหน้า” สอดคล้องกับ Herzberg (1965) อธิบายว่า ปัจจัยจูงใจ (motivators) เช่น ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับ และความสำเร็จ จะเป็นแรงผลักดันสำคัญต่อการสร้างขวัญกำลังใจที่แท้จริง มากกว่าปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) อย่างเงินเดือนหรือสภาพแวดล้อมเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ Cameron (2012) ภาวะผู้นำเชิงบวก (Positive Leadership) ยังเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร

กับงาน (Emotional engagement) ผ่านการยอมรับ ความไว้วางใจ และการส่งเสริมศักยภาพ เช่น การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การพัฒนาทัศนคติเชิงบวก การส่งเสริมความสามารถพิเศษ และการยกย่องเชิดชูเกียรติ

องค์ประกอบที่ 8 เสริมพลังนิเทศและประเมินผล องค์ประกอบนี้มีรากฐานมาจากกระบวนการนิเทศภายใน (internal supervision) ที่มุ่งเน้นการพัฒนา (formative supervision) มากกว่าการควบคุมหรือประเมินแบบตัดสิน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และครู สอดคล้องกับ Glickman (2001) ได้เสนอแนวคิดของการนิเทศเพื่อการเติบโต (Developmental Supervision) ซึ่งเน้นการสื่อสารสองทาง การแลกเปลี่ยนข้อมูลย้อนกลับ (feedback) อย่างสร้างสรรค์ และการส่งเสริมการประเมินตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบมีความสำคัญต่อการนิเทศแบบเสริมพลัง ดังนั้นสถานศึกษาจึงควรดำเนินการเสริมพลังสร้างความเข้าใจ เสริมพลังกระจายอำนาจ เสริมพลังเครือข่าย เสริมพลังทำงานเป็นทีม เสริมพลังร่วมพัฒนา เสริมพลังสนับสนุน เสริมพลังใจ และเสริมพลังนิเทศและประเมินผล เพื่อบริหารและพัฒนาสถานศึกษาสู่การพัฒนาในทิศทางเดียวกัน
2. องค์ประกอบการนิเทศแบบเสริมพลัง 8 องค์ประกอบมีความสำคัญ ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถพัฒนา ส่งเสริมองค์ประกอบการนิเทศแบบเสริมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อพัฒนางานนิเทศการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนิเทศแบบเสริมพลังกับการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพต่อไป
2. พัฒนารูปแบบการนิเทศแบบเสริมพลังของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาพัฒนาตามบริบทของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กฤษฎา พรหมอินทร์, เสาวนีย์ เสริมสุข, และเกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์. (2560). การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบเสริมพลังอำนาจเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพระบบการประกันคุณภาพภายในของศูนย์การศึกษาพิเศษ. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(2), 1914-1930.

- พิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). ผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีม. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 14(1), 1–7.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม (พ.ศ. 2566–2570)*. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- Amundsen, S., & Martinsen, L. (2014). Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cleirbaut, G. (1998). Empowerment: A key to a victorious future. St. Lucie Press.
- Freeman, D. (1998). *Doing teacher research: From inquiry to understanding*. Heinle and Heinle.
- Fullan, M. (2009). Leadership in a culture of change. In R. DuFour & R. Eaker (Eds.), *On common ground: The power of professional learning communities* (pp. 113–132). Solution Tree Press.
- Glickman, C. D., Gordon S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2001). *Supervision and Instructional Leadership A Developmental Approach* (5th ed.). Allyn and Bacon.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *Supervision and Instructional Leadership* (10th ed.). Pearson.
- Haksever, C., & Render, B. (2017). *Service and Operations Management*. World Scientific Publishing Company.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2015). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel psychology*, 18(4), 395–406.
- Lashley, C. (1997). *Empowering Service Excellence: Beyond the Quick Fix*. Cassell.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). McGraw-Hill.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2000). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Schermerhorn, H. T. Jr., Hunt, J. G., & Osborn, R. N., (1997). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2018). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Stone, F. M., & Sachs, R. T. (1995). *The High-value Manager: Developing the Core Competencies Your Organization Demands*. Amacom Books.
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2017). Teacher communities as a context for professional development: A systematic review. *Teaching and Teacher Education*, 61, 47–59. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.10.001>
- Wall, R., & Rinehart, J. S. (1998). School-based decision making and the empowerment of secondary school teachers. *Journal of School Leadership*, 8(1), 49–64.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.