



การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม



โดย  
นางสาวดวงกมล อนุเอกจิตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัด  
นครปฐม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2560  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE EMPOWERMENT AFFECTING THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF  
PRIVATE SCHOOL TEACHERS IN NAKHONPATHOM PROVINCE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2017

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม
โดย	ดวงกมล อนุเอกจิตร
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ดร. พรศักดิ์ สุจริตรักษ์)

57252363 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

นางสาว ดวงกมล อนุเอกจิตร: การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตน์ศิริระประภา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม 2) ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม และ 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม จำนวน 40 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน ประกอบด้วย 1.ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือ ผู้จัดการ จำนวน 2 คน 2. หัวหน้าฝ่ายต่างๆ จำนวน 2 คน 3. ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางการสอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 240 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ความมีคุณค่า ความเชื่อมั่น การรับรู้ความสามารถของตน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
2. ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มี 2 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐมโดยภาพรวม คือ ด้านความเชื่อมั่น และ ด้านความมีคุณค่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{\text{tot}} = 0.787 + 0.491(X4) + 0.337(X5)$$



57252363 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

MISS DOUNGKAMOL ANU-EKJIT : THE EMPOWERMENT AFFECTING THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PRIVATE SCHOOL TEACHERS IN NAKHONPATHOM PROVINCE THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR NUCHNARA RATTANASIRAPRAPHA, Ph.D.

This research purposes were to determine 1) empowerment of private school teachers 2) organizational commitment of private school teachers 3) empowerment affecting organizational commitment of private school teachers in Nakhonpathom province. The samples were 40 private schools in Nakhonpathom province. The 6 respondents of each school were a licensee, a school director, a deputy school director or a manager, heads of departments, teachers with the total number of 240 respondents. The research instrument was a questionnaire. The statistics for analyzing the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis. The research finding were as following;

1) The empowerment of private school teachers in Nakhonpathom province was at a high level in overall and individual. Ranking level with arithmetic mean from the highest to the lowest were; meaning, trust, self-efficacy, self-determination and personal consequence.

2) The organizational commitment of private school teachers in Nakhonpathom province was at a high level in overall whereas individual aspect, affective commitment and normative commitment were at the highest level and continuance commitment was at a high level.

3) The empowerment affecting the organizational commitment of private school teachers in Nakhonpathom province was found that among the five subscales of empowerment, meaning and trust were significant predictors of organizational commitment in overall aspect and a multiple linear regression equation as follows:  $Y_{tot} = 0.787 + 0.491(X_4) + 0.337(X_5)$





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ต้นวิมลรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรัตน์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการศึกษาวิจัยเป็นอย่างดีตลอดมา จนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.มณฑริกา วิฑูรชาติ ดร. ปรียานุช สถาวรณิ ดร. สกาวรัตน์ ธรรมภักษ์ ดร.ยური ผลพันธ์ และนางวันเพ็ญ กานดา ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ที่ได้อำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อบรม สั่งสอน และชี้แนะแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาตรี ภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 34/2 ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และสมาชิกครอบครัวอนุเอกจิตรทุกท่าน ผู้ให้การช่วยเหลือและเป็นกำลังใจสำคัญในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์

คุณค่า ความดีงามและคุณประโยชน์เชิงวิชาการจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบอกแก่ บิดามารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ สั่งสอนอบรม ด้วยความปรารถนาดีมาโดยตลอด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องประการใดผู้วิจัยต้องขออภัยมา ณ ที่นี้

ดวงกมล อนุเอกจิตร

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ณ
สารบัญตาราง.....	ฐ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฒ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	5
ปัญหาของการวิจัย .....	9
ข้อคำถามของการวิจัย .....	12
สมมติฐานของการวิจัย .....	12
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย .....	12
ขอบเขตของการวิจัย .....	19
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	21
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	25
การเสริมสร้างพลังอำนาจ .....	25
ความเป็นมาของแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ .....	25
ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ .....	27
ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ .....	30
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	35
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ .....	38

ความผูกพันต่อองค์การ.....	62
ความเป็นมาของความผูกพันต่อองค์การ.....	62
ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ .....	64
ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การ .....	67
ผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การ .....	73
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ.....	75
ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม.....	87
ความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน.....	87
สภาพปัจจุบันของการศึกษาเอกชน .....	88
ประเภทและระดับของโรงเรียนเอกชน .....	89
โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม .....	92
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	94
งานวิจัยในประเทศ.....	94
งานวิจัยต่างประเทศ.....	100
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	106
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	106
ระเบียบวิธีวิจัย .....	107
แผนแบบการวิจัย .....	107
ประชากร .....	108
กลุ่มตัวอย่าง .....	108
ผู้ให้ข้อมูล .....	108
ตัวแปรที่ศึกษา.....	109
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	111
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	112

การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	113
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	113
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	114
สรุป.....	115
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	116
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	116
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม .....	118
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม. ....	126
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม.....	131
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	139
สรุปผลการวิจัย.....	139
การอภิปรายผล .....	141
ข้อเสนอแนะ.....	149
ข้อเสนอแนะของการวิจัย .....	149
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	152
รายการอ้างอิง .....	153
ภาคผนวก.....	162
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	163
ภาคผนวก ข ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย (IOC) .....	166
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อโรงเรียน .....	177
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย.....	180
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง .....	186

ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ..... 190

ประวัติผู้เขียน..... 200



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามทำเลที่ตั้งซึ่งกระจายอยู่ตามอำเภอต่างๆ .....	93
ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล .....	109
ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	117
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) .....	118
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านการรับรู้ความสามารถของตน ( $X_1$ ) .....	119
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง ( $X_2$ ) .....	121
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ....	122
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ....	123
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ....	125
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม .....	126
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของความผูกพันต่อองค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) .....	127
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของความผูกพันต่อองค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ( $Y_2$ ) .....	128
ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของความผูกพันต่อองค์กร ด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ( $Y_3$ ) .....	130
ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ รายด้านและโดยภาพรวม .....	132
ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) .....	133

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ด้านจิตใจ ( $Y_1$ ).....	134
ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ด้านการคงอยู่ ( $Y_2$ ).....	135
ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ด้านบรรทัดฐานทางสังคม ( $Y_3$ ).....	136



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	18
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	20
แผนภูมิที่ 3 ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	27
แผนภูมิที่ 4 รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	42
แผนภูมิที่ 5 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอนของคอนเจอร์ และคาร์นูก์.....	44
แผนภูมิที่ 6 พีระมิดแห่งอำนาจ.....	46
แผนภูมิที่ 7 แบบจำลองแบบบูรณาการ.....	48
แผนภูมิที่ 8 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	52
แผนภูมิที่ 9 ความสำคัญของบรรยากาศของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	55
แผนภูมิที่ 10 ความแตกต่างระหว่างอำนาจและการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	56
แผนภูมิที่ 11 มิติหลักทั้ง 5 ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	57
แผนภูมิที่ 12 ปัจจัยที่ส่งผลถึงความผูกพันและผลของความผูกพันต่อองค์การ.....	68
แผนภูมิที่ 13 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การ.....	69
แผนภูมิที่ 14 องค์ประกอบของความผูกพันในงาน.....	72
แผนภูมิที่ 15 แนวความคิดความผูกพันต่อองค์การด้านทัศนคติและด้านพฤติกรรม.....	76
แผนภูมิที่ 16 โครงสร้างที่แสดงความผูกพันต่อองค์การ.....	78
แผนภูมิที่ 17 ตัวขับเคลื่อนความผูกพันต่อองค์การโดยรวม.....	81
แผนภูมิที่ 18 พนักงาน 4 ประเภท.....	84
แผนภูมิที่ 19 พฤติกรรมถดถอยแบบทางจิตใจและทางกายภาพ.....	85
แผนภูมิที่ 20 วงจรความผูกพันต่อองค์การและการมีส่วนร่วม.....	86
แผนภูมิที่ 21 สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลต่อความ ผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม.....	138



## บทที่ 1

### บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในศตวรรษที่ 21 ในทุกมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และการเมือง อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของบริบท เศรษฐกิจ และสังคมโลก จากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) สู่อุตสาหกรรม 4.0 โครงสร้างของประชากรเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ มีผลทำให้ประเทศต่างๆ ในโลกต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น เป็นโลกไร้พรมแดน การพัฒนาประเทศให้พร้อม รับมือกับการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่ประชาชนทุกคนต้องกระทำร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มี ประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งหัวใจหลักของการพัฒนาที่ยั่งยืนคือ การพัฒนาคน เพราะคนเท่านั้นที่เป็น ปัจจัยชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของการพัฒนาในทุกเรื่อง และเครื่องมือที่จะช่วยทำให้คนพัฒนาคือ การศึกษา เนื่องจากการศึกษามีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คุณธรรม และความ ประพฤติที่ดีเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานพระบรมราโชวาทเกี่ยวกับ ความสำคัญของการศึกษา ไว้ดังนี้

การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างและพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของบุคคล สังคมและบ้านเมืองใดให้การศึกษาที่ดีแก่เยาวชนได้อย่าง ครบถ้วน ล้วนพอเหมาะกันทุกๆด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมีพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถธำรงรักษาความเจริญมั่นคงของประเทศชาติไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไป ได้โดยตลอด ผู้มีหน้าที่จัดการศึกษาทุกคนจึงต้องถือว่า ตัวของท่านมีความรับผิดชอบ ต่อชาติบ้านเมืองอยู่อย่างเต็มที่ (พระบรมราโชวาท พระราชทานแก่คณะครูและนักเรียน ที่ได้รับพระราชทานรางวัลฯ ณ ศาลาดุสิดาลัย วันจันทร์ที่ 24 กรกฎาคม 2524)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> สำนักราชเลขาธิการ, "ประมวลพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาทที่พระราชทานใน โอกาสต่างๆ," เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2560, เข้าถึงได้จาก <https://king9.ohm.go.th/พระราชดำรัส-พระบรมราโชวาท/>.

จากพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่อันเชิญมาข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก การพัฒนาประเทศจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเตรียมการให้เข้มแข็งพร้อมรับสถานการณ์ในอนาคต และให้สามารถที่จะช่วงชิงโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงในประชาคมโลกมาใช้เป็นแรงผลักดันในการพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับพื้นฐานของวัฒนธรรม และตรงกับความต้องการของคนไทย ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เป็นการต่อเนื่องจาก ฉบับที่ 11 โดยยึดกรอบแนวคิดและหลักการวางแผนที่เน้นนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดคนเป็นศูนย์กลาง ของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม และการพัฒนาที่ยืดหยุ่น ยั่งยืน วิสัยทัศน์ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ยึดวิสัยทัศน์ระยะยาวในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาคน คือ ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เพื่อปรับเปลี่ยนให้คนในสังคมไทยมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม และเตรียมคนให้มีทักษะการดำรงชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้มีการเชื่อมโยงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) มาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ภายใต้นโยบายด้านการศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560-2579) และนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในสังคม” ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ 6 ที่เกี่ยวกับการศึกษาเอกชน ได้เน้นเรื่องพัฒนาระบบบริหารจัดการให้ประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว โปร่งใส โดยการกระจายอำนาจลงไปสู่ส่วนภูมิภาคและสถานศึกษา และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มุ่งหวังให้มีการใช้ทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณและบุคลากรได้อย่างคุ้มค่า ไม่เกิดการสูญเปล่า เพิ่มสัดส่วนผู้เรียนในสถานศึกษาทุกระดับของรัฐต่อเอกชนเป็น 70:30 ภายในปี พ.ศ. 2564 โดยมีคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด เป็นกลไกหลักในการช่วยประสานงานร่วมกันกับภาคเอกชน

สถานประกอบการ และภาคประชาสังคมอันได้แก่ ครอบครัว ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา และสถาบันทางสังคมอื่นๆ เพื่อให้เป็นไปตามแนวนโยบายภาครัฐ<sup>2</sup>

การศึกษาในประเทศไทยสถานศึกษาเอกชนเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษามาเป็น ระยะเวลายาวนานนับตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาเป็นต้นมา ซึ่งแต่ก่อนไม่มีการกำหนดระเบียบแบบแผน แต่อย่างใด ในปัจจุบันการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนในปัจจุบันอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2554 และมีสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ซึ่งเป็นหน่วยงาน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ในการรับผิดชอบดูแลการจัด การศึกษาของโรงเรียนเอกชนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล อีกทั้งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มาตรา 15 ยังกำหนดให้มีหน่วยงานระดับท้องถิ่นในการสนับสนุนการจัดการศึกษา โรงเรียนเอกชน คือ กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน ของแต่ละจังหวัดยกเว้นกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล<sup>3</sup>

นอกจากนี้ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษาให้มีคุณภาพคือ ครู เพราะครูเป็นบุคลากรซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางด้าน การเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ ของผู้เรียน ผู้ปลูกฝังคุณธรรมของคนในสังคม และเป็นผู้สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าแก่สังคมตลอด มาในทุกยุคสมัย ซึ่งการจัดการศึกษาจะบรรลุเป้าหมายไม่ได้ถ้าขาดการสร้างครูที่ดี ครูเป็นหัวใจใน การสร้างการศึกษาและสร้างคน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจำเป็นต้องธำรงรักษาบุคลากรครูไว้โดยเฉพาะผู้ที่มี ความรู้ ความสามารถเพื่อให้บุคลากรครูปฏิบัติงานในหน่วยงานได้เป็นเวลานานๆ โดยจงใจให้ บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เพราะถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจแล้วจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

<sup>2</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, "แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)," เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=47194&Key=news20>.

<sup>3</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, "แนะนำ สช.," เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2560, เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/a/opec.go.th/opec/naeana-sch>.

ทำให้การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความสุข มีความรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เกิดความรักและพร้อมที่จะร่วมมือไม่คิดโอนย้ายหน่วยงานหรือลาออก<sup>4</sup>

รวมทั้งการที่จะบริหารและจัดการการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น สถานศึกษาต้องมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ร่วมมือกัน โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดเป้าหมาย กำหนดแผนงาน และตัดสินใจแก้ไขปัญหา อีกทั้งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และนอกองค์การ<sup>5</sup> ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันที่เน้นการให้ความสำคัญต่อการใช้กลยุทธ์ของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ (Empowerment) การบริหารแบบเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นรูปแบบการบริหารที่ได้มีการกระจายอำนาจจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างโดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจและการร่วมมือกันในการวางแผนงาน เพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการงานของตนเองได้อย่างอิสระภายใต้แนวทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นการช่วยให้บุคลากรได้ก้าวหน้าในวิถีชีวิตการทำงานและเป็นการพัฒนาบุคลากรในศตวรรษที่ 21<sup>6</sup> นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจยังถูกนำมาใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล (job satisfaction)

<sup>4</sup> ทักดนัย เพชรเกียร และคณะ, "การพัฒนารูปแบบการธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา," **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร (Journal of Education Naresuan University)** 15, no. 5 (2556): 8-19.

<sup>5</sup> สมหมาย อ่ำดอนกลอย, "บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21," **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม** 7, no. 1 (2556): 1-7.

<sup>6</sup> กัญญา เอี่ยมพญา และนุสินธุ์ รุ่งเดช กลวัชร สุขศรีใส, "การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน จังหวัดสมุทรปราการ," **วารสารชุมชนวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา** 10, no. 2 (2559): 71-83.

การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ (innovativeness) และความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment)<sup>7</sup> อีกด้วย

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คน (Human) และทุนมนุษย์ (Human capital) เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งเพราะเป็นเครื่องมือที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรและประชาสังคมต่างๆ ดังนั้นองค์กรและประชาสังคมต่างๆจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและทุนมนุษย์ เนื่องจากความสำคัญของคนและทุนมนุษย์ดังกล่าว การศึกษาจึงถูกให้ความสำคัญในฐานะเครื่องมือหลักที่รัฐและเอกชนและองค์กรทางสังคมใช้ในการพัฒนาคนและทุนมนุษย์ และสถานศึกษามีหน้าที่หลักคือให้การศึกษาทั้งที่เป็นของรัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาความรู้ สติปัญญา ทักษะต่างๆความเป็นพลเมือง ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน นักศึกษา ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว สถานศึกษาจำเป็นต้องมีโครงสร้าง กระบวนการ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนกลยุทธ์ต่างๆ ที่ช่วยในการบริหารองค์กรทางการศึกษา<sup>8</sup>

จากการบริหารองค์กรทางการศึกษาของเอกชนในช่วง 10 ปีหลังมานี้ (ปี 2545-2556) โรงเรียนเอกชนหลายแห่งต้องปิดตัวลงเลิกกิจการ เนื่องจากปัญหาต่างๆ ดังนี้ การดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนต้องปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 เป็นหลัก ซึ่งพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวไปบางเรื่องไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ทำให้ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการศึกษาเอกชน โรงเรียนเอกชนจึงขาดอิสระและความคล่องตัว การจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัว ยังไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายที่เป็นจริงของโรงเรียนเอกชน การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีที่ไม่เป็นธรรม ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษายังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง ในการบรรจุครูนั้นรัฐมีการสอบและเรียกบรรจุครูในระหว่างภาคการศึกษา กระบวนการบรรจุและจ้างครูต่างชาติ

<sup>7</sup> Sergio Fernandez and Tima Moldogaziev, "Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model," **Public Administration Review** 73, no. 3 (2013): 490-506.

<sup>8</sup> จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 1-19.

มีขั้นตอนที่ยู่ยาก<sup>9</sup> อีกทั้งการบริหารงานโรงเรียนที่ขาดประสิทธิภาพ มักบริหารแบบธุรกิจครอบครัว ขาดการวางแผนที่ชัดเจน ขาดการบริหารด้านการเงิน ขาดการบริหารงานบุคคล ส่วนการบริหารงานวิชาการมีปัญหาว่าผู้บริหารมักไม่เข้าใจเนื้อหา หลักสูตรการเรียนการสอนอย่างแท้จริงส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา การขาดแคลนบุคลากร ที่มีคุณภาพโดยเฉพาะครูที่มีใจรักและเหมาะสม<sup>10</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ สโรชินและคณะได้ศึกษาเกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรคของการศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2555 – 2564) พบปัญหาเกี่ยวกับครูในเรื่องการขาดแคลนครู เงินเดือนและสวัสดิการครูไม่เท่าเทียมภาครัฐรวมถึงครูขาดความจงรักภักดีในองค์กร<sup>11</sup> ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้เป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งของโรงเรียนเอกชนที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ที่ส่งผลให้โรงเรียนต้องปิดตัวลง นอกจากนี้ยังพบว่าอัตราการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนทั่วประเทศมีปริมาณที่เพิ่มขึ้นอย่างน่าตกใจ จากข้อมูลการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนในช่วงปี 2557-2559 พบว่าปีการศึกษา 2557 มีอัตราการลาออกจำนวน 6,299 คน ปีการศึกษา 2558 มีอัตราการลาออกจำนวน 7,509 คน ปีการศึกษา 2559 มีอัตราการลาออกจำนวน 11,724 คน<sup>12</sup> รวมถึงโรงเรียนเอกชนมักเผชิญกับการลาออกของครูบ่อยๆ เฉลี่ยแล้วทำงานเพียง 2-3 ปี จะลาออกเพื่อหางานใหม่หรือสอบบรรจุเข้าทำงานราชการ<sup>13</sup> การที่ครูลาออกเกิดจากหลายสาเหตุด้วยกัน ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนผลประโยชน์ที่เกื้อกูล 2) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน 3) นโยบายและการบริหารของโรงเรียน 4) ความสัมพันธ์กับเพื่อน

<sup>9</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, **แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก 2550), 11-14.

<sup>10</sup> ปสุตา โอษฐ์จันทร์ศรี, "รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ," **วารสารวิชาการศรีปทุมชลบุรี** 12, no. 2 (2558): 80-91.

<sup>11</sup> สโรชิน สุวิสุทธิ กระจ่าง ชนวงค์ และวิโรจน์ สารรัตน์, "โอกาสและอุปสรรคของการศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานไทยในทศวรรษหน้า (พ. ศ. 2555-2564) " **วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น** 10, no. 2 (2557): 104-12.

<sup>12</sup> กระทรวงศึกษาธิการ กองทุนสงเคราะห์, "อัตราการลาออกของครูโรงเรียนเอกชนทั่วประเทศ ในปี 2557-2559," (15 สิงหาคม 2560).

<sup>13</sup> พศิน แดงจวง, **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: ดวงกลมพับลิชชิ่ง, 2554), 38.

ร่วมงาน<sup>14</sup> จากปัญหาวิกฤติการขาดแคลนครูของโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ในการบริหาร จะทำให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยการเลือกกลยุทธ์ เทคนิควิธีและกระบวนการการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานต่าง ๆ ของโรงเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง สำหรับหน่วยงานที่มีความสำเร็จส่วนใหญ่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในทุกระดับ มีกลวิธีในการผูกมัดใจและแสดงถึงความจริงใจที่มีต่อพนักงานเป็นสำคัญ เป็นการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าให้ปฏิบัติงานกับองค์กรด้วยความวิริยะ อุตสาหะ เสียสละ และมีความผูกพันต่อองค์กรต่อไปในระยะยาว<sup>15</sup> สเตียร์ (Steer) ได้พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับอัตราการลาออกจากงานของพนักงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานต่ำกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร และยังเป็นตัวทำนายการลาออกจากงานที่ดีกว่าความพึงพอใจในงานรวมทั้งสามารถเป็นดัชนีบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กรได้อีกด้วย<sup>16</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ ลูธานซ์ (Luthans) ที่ชี้ให้เห็นว่าการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและผลลัพธ์ในเรื่องของการมีผลปฏิบัติการที่ดี การมีอัตราการลาออกที่ต่ำ การมีอัตราการขาดงานที่ต่ำ<sup>17</sup> และการจะทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ กลวิธีหนึ่งที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ของบุคลากรคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลตระหนักรู้ในคุณค่า ความสามารถ และศักยภาพของตนเอง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดแผนงานต่างๆ ขององค์กร อีกทั้งยังช่วยเพิ่มระดับความรู้สึกความเป็นเจ้าของ และความรับผิดชอบร่วมกัน มีการสร้างสรรค์การทำงานใหม่ๆ ให้บุคลากรได้

<sup>14</sup> ทักคินัย เพชรเกษิ และคณะ; *ibid.*

<sup>15</sup> พิชิต เทพวรรณ, *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554), 182-83.

<sup>16</sup> Richard M Steers, *Organizational Effectiveness: A Behavioral View* (Goodyear 1977), 96.

<sup>17</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidencebased Approach*, 12 ed. (New York: McGraw-Hill, 2011), 148.

พัฒนาตนเองและพัฒนาคุณภาพงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร มีความเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร<sup>18</sup> ซึ่งมีความสอดคล้องกับการวิจัยของชาร์ฟและคณะ (Sharif and others) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความผูกพันต่อองค์กรของครูระดับมัธยมศึกษาในเขตชนบท และชี้ให้เห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร<sup>19</sup> และยังสอดคล้องกับการวิจัยของ อัคโบโล (Ugboro)<sup>20</sup> และ แม็คเดอร์มอทต์ ลาสซิงเจอร์ และชาแมน (McDermott, Laschinger and Shamain)<sup>21</sup> อีกด้วย

จากคำกล่าวข้างต้นดังนั้นผู้บริหารควรมีการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจมาใช้เสริมสร้างให้บุคลากรในโรงเรียน โดยเฉพาะ ครู ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่ควรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษา โดยเป็นผู้เข้าถึงนโยบายและความต้องการของโรงเรียน เป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ในรูปแบบการสอน อำนวยความสะดวก การส่งเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย การสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดแผนงานต่างๆ ส่งเสริมบุคลากรครูให้ตระหนักรู้ในคุณค่า ความสามารถและศักยภาพของตนเอง เพื่อเกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนาคุณภาพงาน ทำให้บุคลากรครูมีความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อโรงเรียน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และ

---

<sup>18</sup> Gretchen M Spreitzer, **Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work**, Handbook of Organizational Behavior (Sage, 2008), 54-72.

<sup>19</sup> Sabariah Sharif et al., "The Relationship between Teachers' Empowerment and Teachers' Organizational Commitment in Rural Secondary Schools," **International Journal of Learning** 17, no. 12 (2011): 245-66.

<sup>20</sup> Isaiah O Ugboro, "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit among Survivors of Restructuring and Downsizing," **Journal of Behavioral and Applied Management** 7, no. 3 (2006): 232-57.

<sup>21</sup> Kathryn McDermott, Heather K Spence Laschinger, and Judith Shamian, "Work Empowerment and Organizational Commitment," **Nursing Management** 27, no. 5 (1996): 44-47.



รู้สึกว่าคุณค่าต่อโรงเรียน เป็นการดำรงรักษาบุคลากรครูที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ต่อไปในระยะยาวคู่กับโรงเรียน

### ปัญหาของการวิจัย

ความสำเร็จของเป้าหมายทางการศึกษาขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆซึ่งปัจจัยเหล่านั้นมีผลกระทบอย่างมากต่อนักเรียน ครู หลักสูตร และสถานที่ ครูเป็นบทบาทหลักในกระบวนการการศึกษาและเป็นส่วนสำคัญที่สุดในกระบวนการเรียนการสอน การเรียนรู้ที่มีคุณภาพสามารถทำได้โดยครูที่มีคุณภาพสูง และมีผลต่อความสำเร็จของนักเรียนที่มีคุณภาพและส่งผลต่อการเพิ่มคุณภาพของโรงเรียนด้วย การสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูเป็นความพยายามในการเพิ่มความสามารถและโอกาสให้ครูทำกิจกรรมตามหน้าที่ในด้านการสอน<sup>22</sup> มีความรับผิดชอบอย่างมีความสุข พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การทำงานเป็นทีม มีกระบวนการและการแก้ปัญหาร่วมกัน<sup>23</sup>

โรงเรียนเอกชนจะสามารถผลิตนักเรียนได้ดีมีคุณภาพขึ้นอยู่กับบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการสอนให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการคิด และคิดอย่างสร้างสรรค์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนที่สำคัญ คือ ครู เป็นบุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ<sup>24</sup> ครูจึงเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้กระบวนการเรียนการสอนสมบูรณ์ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หากครูสามารถดำรงอยู่โดยปฏิบัติการสอนอย่างต่อเนื่อง มีความสุขกับการสอน มีความรักและห่วงใยนักเรียน ครูจะต้องมีความรู้สึกความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ครูตัดสินใจในการเปลี่ยนสถานที่การทำงาน<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Akhsanul In'am, "Mathematics Teachers' Response Towards Teacher Empowerment at Junior High School in Indonesia," *American Journal of Educational Research* 3, no. 4 (2015): 439-45.

<sup>23</sup> ชัยวิจิต เตียรชนะ และศจีมาจ ณ วิเชียร, "การวิเคราะห์มุมมองการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา: วิถีวิทยาคิว," *วารสารพฤติกรรมศาสตร์ (Journal of Behavioral Science)* 19, no. 2 (2556): 140-52.

<sup>24</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542," เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก [www.moe.go.th/moe/nipa/ed\\_law/p.r.g.edu1.pdf](http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed_law/p.r.g.edu1.pdf).

<sup>25</sup> สโรชิน สุวิสุทธิ กระแส ชนะวงศ์ และวิโรจน์ สารรัตน์; *ibid.*

โรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐมมีจำนวนทั้งหมด 43 โรง ซึ่งกระจายอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ ดังนี้ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน อำเภอดอนตูม เขตอำเภอบางเลน อำเภอนครชัยศรี อำเภอสสามพราน และอำเภอพุทธมณฑล ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน ศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม (ศรจ.) จากการศึกษาข้อมูลอัตราการลาออกครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม พบว่าในปี 2557 มีครูลาออกจำนวน 148 คน ในปี 2558 จำนวน 135 คน และในปี 2559 จำนวน 171 คน ซึ่งครูมีการลาออกตลอดทั้งปี<sup>26</sup> และจากข้อมูลการพัฒนาเครือข่ายและประเมินผล การจัดการศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่าร้อยละของครูที่สอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและมี คุณวุฒิตรงกับกลุ่มสาระการเรียนรู้/วิชาที่สอน ในระดับต่างๆ นั้นอยู่ในระดับพอใช้<sup>27</sup> ซึ่งชี้ให้เห็นถึง การขาดแคลนครูที่มีคุณภาพและสอนตรงวิชาเอก ทั้งนี้เพราะรัฐบาลมีการเปิดสอบบรรจุรับราชการ ครุบ่อย ส่งผลให้ครูโรงเรียนเอกชนลาออกกลางคันเพื่อไปสอบแข่งขันบรรจุรับราชการ เนื่องจากเห็น ความก้าวหน้า และความมั่นคงทางอาชีพมากกว่า ส่วนครูที่มาสอนกับโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่จะมา สมัครกับโรงเรียนเอกชนเพราะสอบบรรจุไม่ติด ทำให้การสรรหาครูไม่ทันกับความต้องการของ โรงเรียนและไม่ตรงวิชาเอก<sup>28</sup> นอกจากนี้การที่จ้างงานครูใหม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ได้แก่ ค่าสรรหา ค่าฝึกอบรม ค่าการปฐมนิเทศ รวมถึงค่าใช้จ่ายอย่างอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ขวัญกำลังใจ ลดลง สูญเสียความรู้ขององค์การ สูญเสียผลผลิต เป็นต้น<sup>29</sup> แต่ปัจจัยที่เป็นตัวเงินเท่านั้นคงไม่สามารถ จูงใจให้ครู คงอยู่กับองค์การได้ตลอด เนื่องจากมนุษย์มีความต้องการทางสังคมและต้องการการ ตอบสนองทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพื่อ เพิ่มความสามารถและความมั่นใจในวิชาชีพของตน ให้โอกาสในการตัดสินใจได้อย่างอิสระในส่วนของ งานที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานซึ่งจะส่งผลให้ครูเกิดมีความรักความผูกพันกับ

<sup>26</sup> กระทรวงศึกษาธิการ กองทุนส่งเสริมการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น, "อัตราการลาออกของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ในปี 2557-2559," (15 สิงหาคม 2560).

<sup>27</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาเครือข่ายและ ประเมินผลการจัดการศึกษาจังหวัดนครปฐม (กรุงเทพฯ: เพลีน สตูดิโอ, 2553), 54.

<sup>28</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค, 2550), 14.

<sup>29</sup> Jason Colquitt, Jeffery A Lepine, and Michael J Wesson, **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**, 4 ed. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2015), 67.

โรงเรียน และลดอัตราการย้ายสถานที่ทำงานลง นอกจากนี้การลาออกของครูยังส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทางวิชาการและพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักเรียนระดับชั้นอนุบาลจะมีปัญหาเรื่องการปรับตัวรับสิ่งแวดล้อมใหม่ และยังทำให้โรงเรียนไม่สามารถรักษามาตรฐานการสอนและบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความน่าเชื่อถือ<sup>30</sup>

จากสภาพและปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ในด้านการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการบริหารที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคล โดยการให้ความไว้วางใจในการให้อำนาจในการตัดสินใจได้อย่างอิสระในขอบเขตหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และควรมีการส่งเสริมการอบรมและพัฒนาศักยภาพตามแต่ความถนัดและความสามารถของบุคคล เพื่อก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถและสมรรถนะของตนเอง มีความมั่นใจและเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน เกิดความพึงพอใจในงาน มีความรับผิดชอบ ภาวะภูมิใจ รักในงานที่ทำ และมีความผูกพันกับงาน ซึ่งทำให้โรงเรียนมีบุคลากรครูที่มีศักยภาพสูงและมีความผูกพันกับโรงเรียนพร้อมทุ่มเทกับการทำงาน ดังนั้นผู้วิจัยเห็นเป็นการสมควรที่จะดำเนินการวิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการส่งเสริมการสร้างเสริมพลังอำนาจของครู เพื่อให้เกิดความผูกพันกับโรงเรียนและปฏิบัติการสอนอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และป้องกันไม่ให้ครูลาออกจากโรงเรียน ซึ่งจะเกิดผลเสียที่กระทบโดยตรงกับนักเรียน และโรงเรียน

<sup>30</sup> นทยา สุพิพัฒน์ และเอกชัย กี่สุขพันธ์, "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร," วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 7, no. 1 (2555): 2042-53.

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหา ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม
2. เพื่อทราบความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม
3. เพื่อทราบการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับใด
2. ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับใด
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัด

นครปฐม หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาหาคำตอบผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัยดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัด

นครปฐม

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การจัดการศึกษาในสถานศึกษาเป็นการดำเนินการในลักษณะขององค์การเชิงระบบ การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงได้นำแนวคิดเชิงระบบ (system approach) ตามแนวคิดของลูเนนเบิร์ก และ ออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาอธิบายขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยว่าโรงเรียนนั้นมีการจัดการเชิงระบบที่แวดล้อมไปด้วยองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ และอื่นๆ โดยโรงเรียนมีปัจจัยนำเข้า (inputs) เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ หลักสูตร และปัจจัย

นำเข้าทั้งหมดจะถูกนำมาเข้าสู่กระบวนการ (transformation process) เช่น การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา การจูงใจ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การเสริมสร้างพลังอำนาจ เมื่อปัจจัยนำเข้าได้ถูกนำเข้าสู่กระบวนการของโรงเรียน ผลที่เกิดขึ้นคือ ผลผลิต (outputs) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนและชุมชนสัมพันธ์ ความผูกพันต่อองค์กรของครู เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากผลผลิตที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหานั้นเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จะช่วยให้ทราบถึงประเภทของปัญหา จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไข หรือปรับปรุงได้มากขึ้น และได้ผลผลิตที่มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น<sup>31</sup>

สำหรับตัวแปรเกี่ยวกับหลักการแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจมีดังนี้ คานเตอร์ (Kanter) กล่าวว่า โครงสร้างของสภาพแวดล้อมของงานมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานซึ่งทำให้การทำงานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร และการเสริมสร้างพลังอำนาจทางโครงสร้างมีความเกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งการแสดงพฤติกรรมและทัศนคติที่ต่างกันของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1) การได้รับโอกาส 2) การได้รับข้อมูล 3) การได้รับการสนับสนุน 4) การได้รับทรัพยากร<sup>32</sup> ในส่วนของเทรซี่ (Tracy) กล่าวถึงการใช้อำนาจของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พนักงานขององค์กร การที่จะเป็นผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จต้องรู้จักการตั้งศักยภาพที่ซ่อนไว้ในตัวบุคคลทุกระดับออกมาให้ได้ จึงได้นำเสนอเกี่ยวกับหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ 10 ขั้นตอน หรือที่เรียกว่า พีระมิตแห่งอำนาจ (The power pyramid) ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ 1) ให้ความชัดเจนเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ 3) กำหนดมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ 4) มีการฝึกอบรมและการพัฒนา 5) ให้ความรู้และสารสนเทศ 6) ให้ข้อมูลย้อนกลับ 7) ให้การยกย่องยอมรับ 8) ให้ความ

<sup>31</sup> Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6 ed. (Wadsworth Publishing, 2011), 20-22.

<sup>32</sup> Heather K Spence Laschinger et al., "Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model," **Journal of nursing Administration** 31, no. 5 (2001): 260-72.

ไว้วางใจ 9) ยอมรับข้อผิดพลาด 10) ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน<sup>33</sup> ในขณะที่กรีนเบิร์ก (Greenberg) ให้ความสำคัญกับการเสริมพลังอำนาจในตัวบุคคล ซึ่งสามารถส่งอิทธิพลต่อทีมงานและองค์กร เป็นการส่งต่อความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่จากผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ในการให้อิสระและอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง ได้ซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ 1) การแบ่งปันข้อมูล 2) การให้อิสระภายใต้ขอบเขต 3) ความรับผิดชอบร่วมกัน และยังได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร (empowerment climate) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวบุคคลซึ่งส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและเกิดความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม<sup>34</sup> นอกจากนี้วูด วอลเลซ และซีฟาน (Wood Wallace and Zeffane) กล่าวถึงการเสริมพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมอบอำนาจให้พนักงานเพื่อจูงใจให้เกิดความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในการสร้างสมดุลของความสำเร็จตามเป้าหมายของตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งแนวคิดของวูด วอลเลซ และซีฟาน เชื่อว่าทุกคนมีความต้องการภายในที่จะจัดการและตัดสินใจสิ่งต่างๆด้วยตัวเอง เป็นการสร้างความรู้สึกทางจิตใจว่าสามารถทำได้ และการใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการส่งเสริมการสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารจะช่วยให้เพิ่มการรับรู้ความสามารถตนเอง (self efficacy) ได้แก่ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน ให้อิสระในการทำงาน ให้คำแนะนำที่เหมาะสม พัฒนาทักษะการบริหารความร่วมมือ เป็นต้น อีกทั้งได้นำเสนอเกี่ยวกับกระบวนการการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังนี้ ระยะเวลาที่ 1 ระบุสภาพที่ก่อให้เกิดการรับรู้ความสามารถตนเองต่ำ ระยะเวลาที่ 2 ใช้เทคนิคและกลยุทธ์การบริหารเพื่อลดผลกระทบทางลบของปัจจัยในขั้นที่ 1 ระยะเวลาที่ 3 จัดหาข้อมูลให้พนักงานเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถตนเอง และสุดท้ายระยะเวลาที่ 4 ก่อให้เกิดความรู้สึกทางจิตใจว่าสามารถทำได้<sup>35</sup> และสำหรับเวตเทนและคาเมรอน (Whetten and Cameron) ได้กล่าวว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นทักษะทางการบริหารอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้และฝึกฝนการใช้ทักษะนี้เพื่อทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

<sup>33</sup> Diane Tracy, **Ten Steps to Empower: A Common-Sense Guide to Managing People** (New York: William Morrow and company, 1992), 161-63.

<sup>34</sup> Jerald Greenberg, **Behavior in Organizations**, 10 ed. (Pearson Higher Ed, 2011), 453-56.

<sup>35</sup> Jack M. Wood et al., **Organisational Behaviour: A Global Perspective**, 3 ed. (Wiley, 2004), 155-58.

ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการให้อิสระแก่บุคคลในการทำตามสิ่งที่ตนเองปรารถนาให้ประสบความสำเร็จและยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การที่ผู้บริหารได้มีการสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรและบุคคลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มีความอดทนในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีความผูกพันสูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและยังส่งต่อการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวอีกด้วย ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจของเวทเทนและคาเมรอนนั้นมีทั้งหมด 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) 2) การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) 3) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (personal consequence) 4) ความมีคุณค่า (Meaning) 5) ความเชื่อมั่น (trust)<sup>36</sup>

ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีไว้ในหลายมิติดังนี้ บูชานัน (Buchanan) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีองค์ประกอบ 3 ประการดังนี้ คือ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) คือ ความเต็มใจจะปฏิบัติงานยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร ถือเสมือนหนึ่งว่าองค์กรเป็นของตน 2) ความเกี่ยวพันกับองค์กร (Involvement) คือความเต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้า และเพื่อประโยชน์ขององค์กร 3) ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ ความรู้สึกยึดมั่นในองค์กร และปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป<sup>37</sup> ส่วนในของเมาว์เดย์ สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าพร้อมที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อความสำเร็จขององค์กร 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ 1) ลักษณะส่วนบุคคล 2) ลักษณะของงาน 3) ประสบการณ์การทำงาน 4) ลักษณะโครงสร้างของ

<sup>36</sup> David Whetten and Kim Cameron, **Developing Management Skills**, 9 ed. (Harlow: Pearson 2016), 392.

<sup>37</sup> Bruce Buchanan, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," **Administrative Science Quarterly** 19, no. 4 (1974): 533-46.

องค์การ<sup>38</sup> สำหรับอัลเลน และเมเยอร์ (Allen and Meyer) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็น ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์การ เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวให้บุคคลนั้นยังคงอยู่กับองค์การ ความผูกพันต่อ องค์การ แยกได้เป็น 3 ด้าน คือ 1) ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (Affective Commitment 2) ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) 3) ความผูกพันต่อองค์การ ทางบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment) ยังได้กล่าวเสริมอีกว่า แนวคิดความผูกพัน ต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลแต่ละคนกับองค์การเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การเชื่อมโยงของความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ บุคคลที่มีความ ผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจสูง หมายถึง เขาต้องการอยู่ (want to) เพราะความรักและผูกพันกับ องค์การ ส่วนบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่สูง หมายถึง เขาจำเป็นต้องอยู่ (need to) เพราะไม่อยากสูญเสียสิ่งที่ตนลงทุนไป และสุดท้ายบุคคลที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐาน สูง แสดงว่าเขาคิดว่าเขาสมควรที่จะอยู่ (ought to) เพื่อความถูกต้องทางสังคม<sup>39</sup> ซึ่งแนวความคิดนี้มี ความสอดคล้องกับแนวความคิดของคอลควิท ลีพายน์ และเวสสัน (Colquitt, LePine and Wesson) ซึ่งกล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การ ซึ่งมี จุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การให้ดียิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ ดำรงรักษาคนเก่ง (talented people) ให้คงอยู่กับองค์การต่อไป เพราะการที่จะจ้างงานพนักงาน ใหม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง นอกจากนี้บุคคลที่ไม่มี ความผูกพันต่อองค์การจะแสดงพฤติกรรม ถดถอยในการทำงาน (Withdrawal behavior) เป็นพฤติกรรมหลีกเลี่ยงการทำงาน เช่น การฝัน กลางวัน (daydreaming) การทำให้ตัวเองดูยุ่ง (looking busy) การใช้อินเทอร์เน็ต (Cyberloafing) การขาดงาน (absenteeism) เป็นต้น ซึ่งความผูกพันนี้พนักงานอาจไม่ได้ผูกพันกับองค์การเสมอไป พนักงานอาจมีความผูกพันต่อบุคคล สถานที่ หรือสิ่งต่างๆภายในองค์การ ซึ่งเป็นจุดศูนย์รวมของ ความผูกพัน ในการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความต้องการในการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ซึ่งความ ผูกพันต่อองค์การของ คอลควิท ลีพายน์ และเวสสัน มีทั้งหมด 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความ

<sup>38</sup> Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, and Richard M. Steers, **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover** (Academic press, 1982), 28-35.

<sup>39</sup> Natalie J Allen and John P Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," **Journal of occupational and organizational psychology** 63, no. 1 (1990): 1-18.

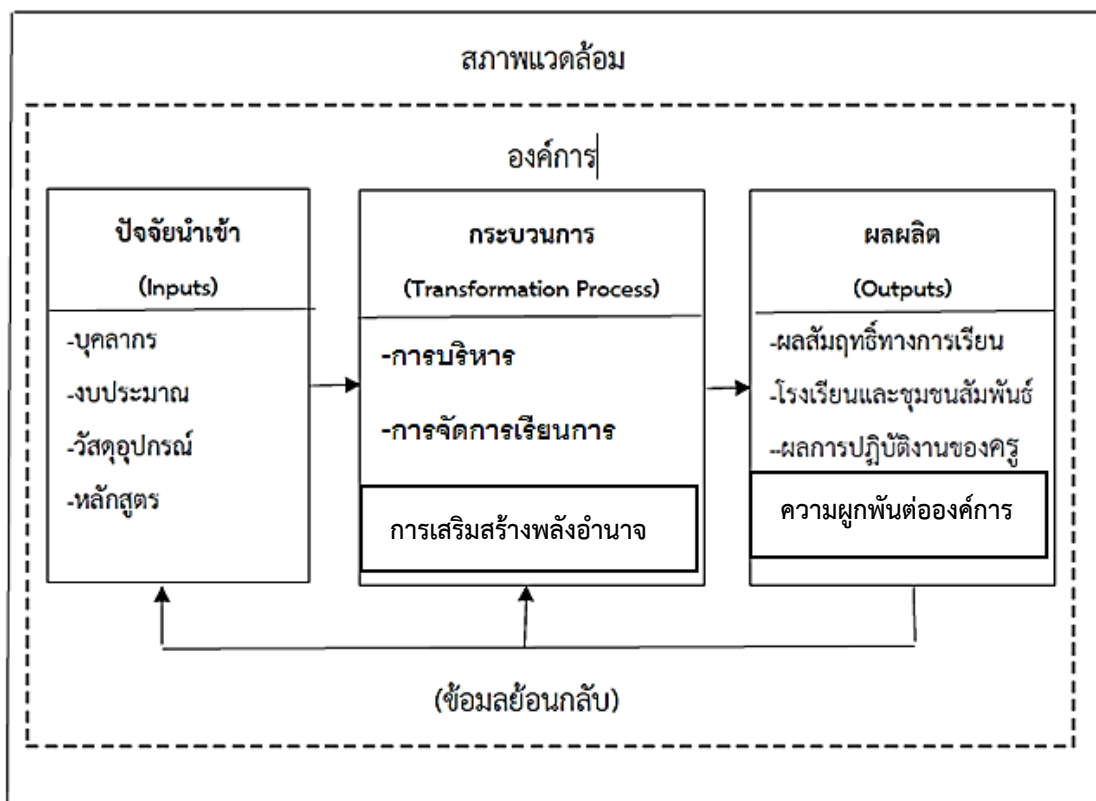


ผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (affective commitment) 2) ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ (continuance commitment) 3) ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม (normative commitment)<sup>40</sup> และสำหรับแบร็ตตัน (Bratton) กล่าวถึงการใช้กลยุทธ์การร่วมมือและการมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement and participation) มาใช้ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การเพื่อให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานของบุคคล ทีมงาน และองค์การที่ดีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ การร่วมมือและการมีส่วนร่วมของพนักงาน คือการที่พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น ซึ่งแบ่งเป็น 1) การมีส่วนร่วมโดยตรง (direct involvement) เป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ เช่น การสรุปรงานของกลุ่ม (briefing group) การพัฒนาคุณภาพงาน (Quality Circle) ทีมแก้ปัญหา (problem-solving teams) ทีมบริหารตนเอง (Self - Managed Teams) 2) การมีส่วนร่วมทางอ้อม (indirect involvement) คือ การที่มีตัวแทนของกลุ่มเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ เช่น คณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม (Joint Consultation Committee) คณะกรรมการแรงงาน (worker directors) สภาแรงงาน (Works Councils)<sup>41</sup> จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภูมิเชิงระบบได้ดังแผนภูมิที่ 1



<sup>40</sup> Colquitt, Lepine, and Wesson, 66-85.

<sup>41</sup> John Bratton, **Introduction to Work and Organizational Behaviour**, 3 ed. (London: Palgrave Macmillan, 2015), 355-57.



### แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

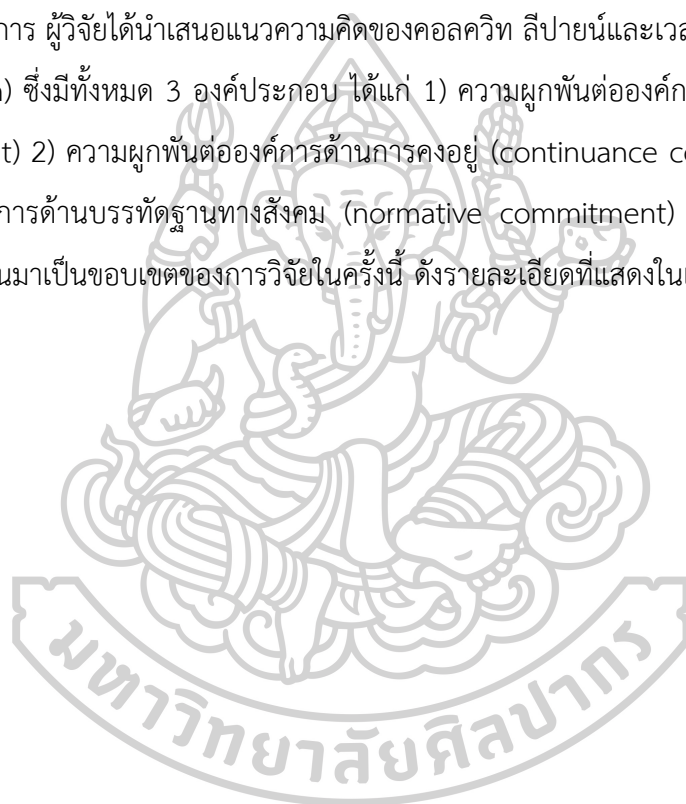
ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2011), 20-22.

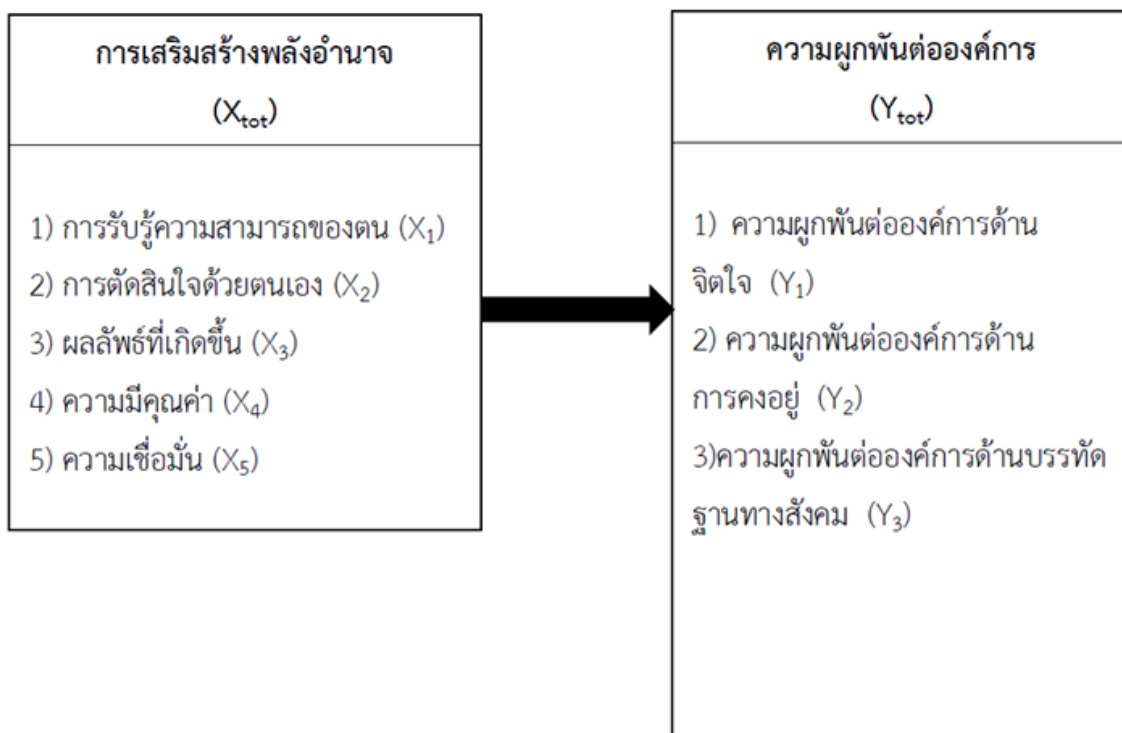
: David A. Whetten and Kim S. Cameron, **Developing Management Skills**, 9<sup>th</sup> ed. (Harlow: Pearson, 2016), 392.

: Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine and Michael J. Wesson, **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill, 2015), 69

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของครู โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ซึ่งได้กำหนดตัวแปรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของ เวตเทนและคาเมรอน (Whetten and Cameron) ซึ่งมีทั้งหมด 5 องค์กรประกอบ (Five core dimensions of empowerment) ดังนี้ 1) การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) 2) การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) 3) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (personal consequence) 4) ความมีคุณค่า (Meaning) 5) ความเชื่อมั่น (trust) และตัวแปรที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวความคิดของคอลควิท ลีพายน์และเวสสัน (Colquitt, LePine and Wesson) ซึ่งมีทั้งหมด 3 องค์กรประกอบ ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (affective commitment) 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (continuance commitment) 3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (normative commitment) จึงได้นำสองตัวแปรที่ได้กล่าวมาข้างต้นมาเป็นขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้ ดังรายละเอียดที่แสดงในแผนภูมิที่ 2





### แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : David A. Whetten and Kim S. Cameron, **Developing Management Skills**, 9<sup>th</sup> ed. (Harlow: Pearson, 2016), 392.

: Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine and Michael J. Wesson, **Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill, 2015), 66.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายต่างๆ ไว้ดังนี้

**การเสริมสร้างพลังอำนาจ** หมายถึง การให้อำนาจหรือแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคคลให้สามารถที่จะใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ภายใต้ขอบเขตของงานที่ตนรับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดการรับรู้ถึงแรงผลักดันภายในตัวที่ทำให้บุคคลมีความมั่นใจในตนเองเพื่อทำในสิ่งต่างๆ ที่ตนต้องการให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของเวตเทนและคาเมรอน (Whetten and Cameron) ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งหมด 5 ด้าน คือ 1) การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) 2) การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) 3) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (personal consequence) 4) ความมีคุณค่า (Meaning) 5) ความเชื่อมั่น (trust)

**ความผูกพันต่อองค์การ** หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การที่ต้องการจะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป และเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้ความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของคอลควิทลีพายนและเวสสัน (Colquitt, LePine and Wesson) ประกอบด้วย 1) ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (affective commitment) 2) ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ (continuance commitment) 3) ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม (normative commitment)

**โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม** หมายถึง โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดนครปฐม ครอบคลุมพื้นที่ 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน อำเภอดอนตูม อำเภอ นครชัยศรี อำเภอบางเลน อำเภอพุทธมณฑล และอำเภอสสามพราน ที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 มีการจัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และจัดรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน ประเภทสามัญศึกษา โดยจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย (อ.1 – ม.6)

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ” ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากการค้นคว้า ตำรา เอกสารวิชาการ วารสาร รายงานการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ การสืบค้นข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของเอกสารที่ค้นคว้าโดยจัดระเบียบข้อมูลเพื่อนำเสนอเป็น 4 ส่วน คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ ความผูกพันต่อองค์กร ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจจากหลายสาขาวิชาทั้งในด้านจิตวิทยา สังคมศาสตร์ การแพทย์และการบริหาร<sup>1</sup> จึงเป็นแนวคิดที่มีความหมายหลากหลาย การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในแนวคิดทางการบริหารโดยเป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างความพึงพอใจในงานของบุคลากรซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจและเกิดความผูกพันกับองค์กร<sup>2</sup>

#### ความเป็นมาของแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ก่อนที่จะมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าเกิดขึ้นจากช่างฝีมือที่รับผิดชอบกระบวนการทั้งหมด ต่อมาในช่วงปี 1920 แนวความคิดของเทย์เลอร์ (Frederick Taylor) บิดาของการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เสนอแนวทางการจัดการโดยวิธีที่ดีที่สุด (one best way) โดยการแบ่งงานความรับผิดชอบและตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินการแต่ละงาน ทำให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและได้ผลผลิตมากขึ้น ในขณะที่การจัดการทางวิทยาศาสตร์ประสบความสำเร็จอย่างมากในแง่ของการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต แต่ทำให้มีความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเพิ่มอัตราการลาออก ขาดงาน ความขัดแย้งที่สูงมากขึ้น ต่อมาเกิดแนวความคิด

<sup>1</sup> Cheryl H. Gibson, "A Concept Analysis of Empowerment," **Journal of advanced nursing** 16, no. 3 (1991): 354-61.

<sup>2</sup> Spreitzer, 54-73.

การจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations school) เป็นยุคที่มีความเชื่อว่างานใด ๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยคนเป็นหลัก เมโย (Mayo) แนะนำการมีส่วนร่วมของสมาชิกจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน ความพึงพอใจของบุคคล และความก้าวหน้าขององค์การ

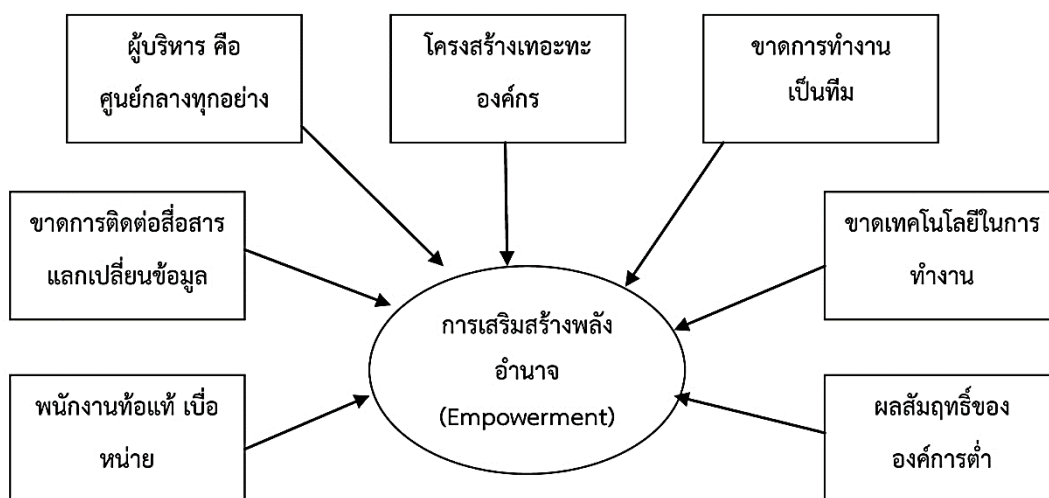
จากปัญหามากมายที่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัดกับรูปแบบการทำงานขององค์การแบบเดิมๆ ทำให้มีความสนใจอย่างต่อเนื่องในการทำให้คนงานมีส่วนร่วมมากขึ้น แมกเกรเกอร์ (McGregor) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y) ได้กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยผู้บริหารรับรู้และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่ง Theory X เชื่อว่าคนทั้งหลายจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมและสั่งการ และในอีกด้านหนึ่งตาม Theory Y เห็นว่าคนมีความสามารถและอยากทำสิ่งต่างๆด้วยตนเองมีความรับผิดชอบและสามารถขึ้นนำตนเองเข้าสู่เป้าหมายขององค์การได้ ข้อเสนอพื้นฐานเหล่านี้ยังสะท้อนให้เห็นในผลงานของนักจิตวิทยามนุษย์ เช่น มาสโลว์ (Maslow) ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) และทฤษฎีด้านแรงจูงใจและความสุขของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) การมีส่วนร่วมช่วยตอบสนองความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิตและความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ซึ่งกลไกนี้ทำให้เพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงาน<sup>3</sup>

นอกจากนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างต่อเนื่องจากการบริหารแบบเก่าที่ผู้บริหารเป็นจุดศูนย์กลางของทุกสิ่ง โครงสร้างองค์การที่ทื่อทะ ขาดการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล ขาดการทำงานเป็นทีม เป็นต้น สาเหตุเหล่านี้ทำให้เกิดแนวคิดในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การขึ้นมาหลายรูปแบบ เช่น การพัฒนาองค์การแบบมีส่วนร่วม (participative management) การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management :TQM) การปรับรื้อระบบ(reengineering) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้ปรับเปลี่ยนการบริหารโดยยึดอำนาจตามสายบังคับบัญชาและจำกัดการตัดสินใจของพนักงาน มาเป็นให้ความสำคัญมากขึ้นกับความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจสูง การทำงานร่วมกันเป็นทีม และแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเช่นกันที่มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางตั้งแต่ปี 1997 เป็นต้นมา ซึ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรและทีมงานในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลต่อองค์การ เกิดการสร้าง ความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันต่อองค์การ<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Adrian Wilkinson, "Empowerment: Theory and Practice," **Personnel review** 27, no. 1 (1998): 40-56.

<sup>4</sup> Cynthia D. Scott and Jaffe Dennis T., **Empowerment: A Practical Guide for Success** (Thomson Crisp Learning, 1991), 3-4.



### แผนภูมิที่ 3 ที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ที่มา : Cynthia D Scott Dennis T Jaffe, **Empowerment: A Practical Guide for Success**, (Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1991), 15.

### ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่ช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลและทีมงานให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างพลังอำนาจต้องพิจารณาจากหลายองค์ประกอบที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์การ ตัวบุคคล และกลุ่มหรือทีมงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ จากการศึกษาความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจพบว่า

ตามพจนานุกรมของ เมอร์เลียม เว็บสเตอร์ (Merriam-Webster) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ 3 ประการ คือ 1) การให้อำนาจที่เป็นทางการหรือถูกต้องตามกฎหมาย (to give official authority or legal power to) 2) ส่งเสริมการประจักษ์ถึงคุณค่าในตน (to promote the self-actualization) 3) การให้อำนาจแก่บุคคล (to give power to someone)<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Merriam-Webster, "**Empowerment**," accessed April 15, 2017, available from <https://www.merriam-webster.com/>.



พจนานุกรมของ เคมบริดจ์ (Cambridge) ได้ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ว่ากระบวนการของการได้รับอิสรภาพและอำนาจที่จะทำสิ่งที่ตนต้องการหรือเพื่อควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นกับตนเอง (the process of gaining freedom and power to do what you want or to control what happens to you)<sup>6</sup>

นิวสตรอม (Newstrom) ได้อธิบายความหมายเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ในความหมายของกระบวนการว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการใดๆ ที่ให้อำนาจที่ยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานผ่านการแบ่งปันข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องและการควบคุมปัจจัย (factor) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน<sup>7</sup>

กรีนเบิร์ก (Greenberg) กล่าวถึง ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า การส่งผ่านความรับผิดชอบและอำนาจจากผู้บริหารไปสู่พนักงานที่อยู่ระดับต่ำกว่า ซึ่งการตัดสินใจนั้นอยู่ในขอบเขตที่สามารถที่จะใช้วิจารณญาณตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง<sup>8</sup>

ลูธานส์ (Luthans) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การที่องค์กรตระหนักถึงพลังอำนาจในตัวบุคคลและต้องการช่วยปลดปล่อยพลังอำนาจทางความรู้ที่มีประโยชน์และแรงกระตุ้นที่มีภายในบุคคลออกมา ซึ่งบุคคลนั้นมีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตัวเองในเขตความรับผิดชอบของตนโดยไม่ต้องได้รับการอนุมัติจากผู้อื่น<sup>9</sup>

วูด วอลเลซ และซีฟาน (Wood Wallace and Zeffane) ได้อธิบายว่า คำว่า “empower” หมายถึง สามารถ (enable) อนุญาต (permit) ยินยอม (allow) และคำว่า “empowerment” ในนิยามขององค์กรหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารได้มอบอำนาจให้กับพนักงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบที่ดีขึ้น ในการสร้างสมดุลความสำเร็จของเป้าหมายทั้งตัวบุคคลและองค์กร พนักงานที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) อยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารสามารถนำกลยุทธ์และ

<sup>6</sup> Cambridge Dictionary, "Empowerment," accessed May 26, 2017, available from <https://dictionary.cambridge.org/>.

<sup>7</sup> John W. Newstrom, "Organization Behavior: Human Behavior at Work," (New York: New York: McGraw-Hill/Irwin Companies Inc, 2015), 206.

<sup>8</sup> Greenberg, 453.

<sup>9</sup> Luthans, 322.

เทคนิคมาใช้ในการส่งเสริมพนักงานให้รู้สึกถึงคุณค่าและความสามารถของตนเองเพื่อช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น<sup>10</sup>

บลองชาร์ด, คาร์ลอส และ แลนดอล์ฟ (Blanchard, Carlos, Randolph) อธิบายเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็น การให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่บุคคลในการตัดสินใจที่สำคัญทางธุรกิจ ซึ่งการตัดสินใจนี้เกิดจากการได้รับความรู้ ประสบการณ์ อำนาจการจูงใจที่มีอยู่แล้วในตนเอง<sup>11</sup>

กิลเจียส์ (Gilgeous) อธิบายความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นการส่งผ่านความรับผิดชอบจากผู้บริหารมาสู่ตัวบุคคลที่มีความเข้าใจในการตัดสินใจได้ดีที่สุด ความตั้งใจที่จะส่งผ่านความรับผิดชอบและอำนาจในการควบคุมงานด้วยตนเองแก่พนักงานจะทำให้เกิดการสร้างความเป็นเจ้าของและช่วยเพิ่มการเห็นคุณค่าในตนเอง<sup>12</sup>

คินลอร์ (Kinlaw) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคคลหรือทีมงาน ตลอดจนความรับผิดชอบซึ่งส่งผลต่อองค์การโดยรวม<sup>13</sup>

สก๊อตและเจฟเฟ้ (Scott and Jaffe) กล่าวถึงความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นหลักพื้นฐานเบื้องต้นในการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ทีมงาน และองค์การ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์การ มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อในงานของตนและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ<sup>14</sup>

<sup>10</sup> Wood et al., 161.

<sup>11</sup> Kenneth H. Blanchard, John P. Carlos, and Alan Randolph, **The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results** (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2001), 1-7.

<sup>12</sup> Victor Gilgeous, **Operations and the Management of Change** (London: Pitman Pub., 1997), 286.

<sup>13</sup> Dennis C. Kinlaw, **The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence** (Gower Publishing, 1995), 20.

<sup>14</sup> Scott and Jaffe Dennis T., 4.

คอนเจอร์ และ คาร์นุงโก (Conger and Kanungo) กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการของการเพิ่มความรู้สึกของการรับรู้ความสามารถของตนเองในหมู่สมาชิกในองค์กร โดยการกำจัดความรู้สึกไร้อำนาจของบุคคล ซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์คือความมั่นใจในการทำงาน<sup>15</sup>

เวตเทนและคาเมรอน (Whetten and Cameron) ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่าการรับรู้ถึงแรงผลักดันภายในตัวที่ทำให้บุคคลมีความมั่นใจในตนเองเพื่อทำในสิ่งที่ตนต้องการให้ประสบผลสำเร็จ<sup>16</sup>

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า 1) การเสริมพลัง คือ การสนับสนุนให้อำนาจ การเสริมความสามารถ การอนุญาต การเปิดโอกาสให้บุคคลและกลุ่มบุคคลพัฒนาภารกิจของตนและองค์กรอย่างมั่นใจ 2) การเพิ่มอำนาจ (ในการบริหารการศึกษา) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแบ่งปันอำนาจ และช่วยผู้อื่นในการใช้อำนาจด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น เป็นการกระจายอำนาจ สร้างทีมงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<sup>17</sup>

จากความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึง การให้อำนาจหรือแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคคลให้สามารถที่จะใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ภายใต้ขอบเขตของงานที่ตนรับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดการรับรู้ถึงแรงผลักดันภายในตัวที่ทำให้บุคคลมีความมั่นใจในตนเองเพื่อทำในสิ่งต่าง ๆ ที่ตนต้องการให้ประสบผลสำเร็จ

### ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจถือเป็นกลยุทธ์การบริหารที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่สร้างให้บุคลากรและทีมงานในองค์กรได้ตระหนักและเห็นคุณค่าของตน เชื่อในความสามารถที่มี ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของบุคคล

<sup>15</sup> Jay A. Conger and Rabintra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review* 13, no. 3 (1988): 471-82.

<sup>16</sup> Whetten and Cameron, 391.

<sup>17</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, *ศัพท์ศึกษาศาสตร์* (กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์, 2555), 195.

ทีมงานและองค์กร ทำให้พิจารณาได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีความสำคัญต่อบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการเสริมพลังอำนาจไว้ดังนี้

คลัททเพอเบ็ค และ โอ้ต (Clutterbuck and Oates) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานว่ามีดังนี้

1. คุณภาพ (Quality) การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ เนื่องจากมีข้อมูลที่จำเป็น มีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้ผลงานที่เกิดขึ้นมีคุณภาพ

2. นวัตกรรม (Innovation) ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ สามารถทำให้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลและความรับผิดชอบถูกนำออกมา

3. ความจงรักภักดีและการคงอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน (Staff loyalty and retention) ส่วนสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การมีความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นที่ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความสุขในการทำงาน จะทำให้อัตราการลาออกลดลง การคงอยู่ของผู้ปฏิบัติงานสูงขึ้น

4. ความสามารถในการผลิตและกำไร (Productivity and profit) การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจาก การเสริมสร้างพลังอำนาจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ความสำเร็จขององค์กรเป็นความสำเร็จของทีมและบุคคล

5. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (The learning organization) การเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญจำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6. ความอยู่รอด (Survival) การเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้องค์กรมีการปรับตัวและพัฒนาอยู่เสมอ มีการดึงความสามารถจากบุคคลซึ่งเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ จึงเป็นปัจจัยที่เอื้อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโต<sup>18</sup>

นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจยังมีความสำคัญต่อองค์กรในแต่ละระดับ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจในแต่ละระดับไว้ดังนี้

<sup>18</sup> David Clutterbuck and David Oates, **The Power of Empowerment: Release the Hidden Talents of Your Employees** (London: Kogan Page, 1995), 3.

### 1. ระดับบุคคล

กิลเจียส (Gilgeous) กล่าวว่าเพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้ปฏิบัติงานในการให้ความรับผิดชอบในงานใหม่และสนับสนุนอย่างจริงจังเพื่อช่วยปรับปรุงมาตรฐานการทำงานให้ดีขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจในการควบคุมและตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบโดยไม่ต้องขออนุญาตจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารสามารถสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวบุคคลโดยการรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าในตนเอง รับฟังและให้คำแนะนำด้วยความจริงจัง และขอความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา<sup>19</sup> ในส่วนของ อันนาจีโอนู (Anaejionu) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการในการจัดหาเครื่องมือ การฝึกอบรม การให้กำลังใจ การจูงใจ พนักงานเพื่อช่วยทำให้เกิดการแสดงศักยภาพสูงสุด ได้แก่

1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เมื่อพนักงานรู้สึกถึงความประสบความสำเร็จ และรู้สึกมีคุณค่า พนักงานเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการคิดเชิงวิพากษ์และมีความคิดสร้างสรรค์ เกิดความสามารถและแรงบันดาลใจในการวางแผนสถานการณ์ด้วยวิธีที่ไม่ธรรมดา ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดียิ่งขึ้น

2) ความพึงพอใจในงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจช่วยให้พนักงานของรู้สึกถึงความเป็นอิสระ ซึ่งจะเพิ่มความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้าทางอาชีพส่งผลนำไปสู่การเพิ่มยอดขายให้กับองค์กร

3) การตัดสินใจ ในโลกที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงทุกวันและลูกค้าสามารถหาข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆได้หลากหลายขึ้น การเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้พนักงานตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและหาหนทางใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4) ความภักดีต่อองค์กร พนักงานแสดงความภักดีหากได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดีได้รับการสนับสนุน ความเคารพ การรับฟัง และการเห็นคุณค่าของตนภายในองค์กร ซึ่งทำให้ลดอัตราการลาออกของพนักงาน<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Gilgeous, 293-94.

<sup>20</sup> Regina Anaejionu, "Why the Empowerment of Employees Is Becoming Important in Organizations," accessed May 17, 2017, available from <http://smallbusiness.chron.com/benefits-team-empowerment-13241.html>.

## 2. ระดับทีมงาน

วิธีหนึ่งที่จะช่วยในการส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลให้มีประสิทธิภาพคือการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเบลเชอร์ (Belcher) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับทีม ดังนี้

1) ความรู้สึกของการทำงานเป็นทีม การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พนักงานในทิศทางที่ถูกต้องและการได้รับการสนับสนุนจากทีมจะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในตนเองและมุ่งหวังที่จะทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นการผลิตงานที่มีคุณภาพได้

2) ขวัญกำลังใจของพนักงาน เมื่อพนักงานรู้สึกทราบว่าได้รับการใส่ใจทั้งในเรื่องความเป็นอยู่ส่วนตัว และความเป็นมืออาชีพจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานโดยรวม ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจให้ทีมงานด้วยแรงเสริมที่ดี และการให้คำแนะนำที่เหมาะสมจะช่วยให้พนักงานทำงานด้วยความรู้สึกที่มีคุณค่า

3) การเพิ่มผลผลิต การทำให้ทีมงานทำงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้คุณเห็นประโยชน์ของการทำงานร่วมกันที่สม่ำเสมอก่อให้เกิดผลิตผลที่เพิ่มขึ้น

4) ความรู้สึกถึงความรับผิดชอบ การทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการพึ่งพาซึ่งกันและกันในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง เช่น การตรงต่อเวลา การมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน<sup>21</sup>

นอกจากนี้กิลเจียส (Gilgeous) ได้กล่าวถึงแนวทางในการส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับทีมงานไว้ดังนี้

1) เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของทีมงานกับขององค์กร พนักงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมสามารถช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างไร และผู้บริหารควรชี้ให้เห็นบทบาทของทีมที่มีต่อองค์กรและแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน

2) จัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานจะต้องเข้าถึงแหล่งของทรัพยากรและงบประมาณที่จำเป็นได้ง่าย และต้องการการสนับสนุนและการอนุญาตในการดำเนินงานจากผู้บริหารเพื่อให้เกิดความคล่องตัว

---

<sup>21</sup> Lynda M. Belcher, "The Benefits of Team Empowerment," accessed May 17, 2017, available from <http://smallbusiness.chron.com/benefits-team-empowerment-13241.html>.

3) มีบุคลากรที่มีทักษะและมีความเกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทีมงานต้องการผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน มีการอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน และการประสานงานกับฝ่ายบริหาร

4) สร้างช่องทางในการทำงานร่วมกัน เช่น การจัดการประชุมอย่างสม่ำเสมอ การจัดให้ห้องทำงานอยู่ใกล้กัน การสื่อสารผ่านอีเมล

5) จัดการความรับผิดชอบของบุคคล แต่ละบุคคลในทีมจะมีงานที่ต้องรับผิดชอบและจะต้องรายงานผลการดำเนินงานให้กับทีมงานในส่วนที่ตนต้องรับผิดชอบ<sup>22</sup>

### 3. ระดับองค์การ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การพัฒนางานองค์การอย่างต่อเนื่องที่นำมาใช้ในองค์การทำให้การดำเนินงานต่างๆมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากการเสริมพลังอำนาจเป็นการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในการทำงาน โดยการให้ข้อมูลข่าวสาร การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาความสามารถในการทำงาน พัฒนางาน คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในองค์การ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้การทำงานอย่างร่วมมือร่วมใจกันของพนักงาน โดยมีผู้บริหารหรือหัวหน้าเป็นผู้สนับสนุนและส่งเสริมในการทำงานในหลายๆด้าน ได้แก่ ให้ออกาสทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ มีระบบการให้รางวัลอย่างยุติธรรม สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีความสุขกับการทำงาน และทุกคนเกิดความผูกพันต่อองค์การ<sup>23</sup> ในส่วนของกิลเจียส (Gilgeous) ได้กล่าวถึงความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อองค์การ ดังนี้

1) อัตราการลาออกและการขาดงานต่ำ การใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การทำให้พนักงานมีความสุขกับการทำงานมากขึ้น

2) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ การใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยการที่พวกเขาสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองในการที่จะหาวิธีที่จะทำงานที่ดีที่สุด การได้รับฟังและสนับสนุนความคิดเห็น และการให้อิสระในการทำงาน

3) การให้ความรับผิดชอบ การให้พนักงานได้แก้ไข้ปัญหา และหาแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

<sup>22</sup> Gilgeous, 293.

<sup>23</sup> Kinlaw, 11.

4) การจูงใจ เมื่อพนักงานได้รับการส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้เกิดความพึงพอใจ และส่งผลต่อการจูงใจให้เกิดการสร้างความสำเร็จต่อตนเองและองค์กร<sup>24</sup>

สรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกลยุทธ์การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับในองค์การ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ โดยมีความสำคัญในการช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนทำงานบรรลุเป้าหมายของแต่ละระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาบุคลากรและทีมงานให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีความสุขกับการทำงาน และทุกคนเกิดความผูกพันต่อองค์การ

### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรับผิดชอบในงาน มีการกระตุ้นให้ทำงาน โดยให้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพของตน รวมถึงการเชื่อมโยง ทักษะคติ ความสามารถในแต่ละบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน ให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายในองค์การ ซึ่งการทำให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆประกอบกันดังนี้

กิลเจียส (Gilgeous) ได้แสดงถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังนี้

1. ชื่อเสียง ระดับของความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่มีต่อ ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่แข่ง ผู้บริหาร พนักงาน และสาธารณชน เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. การให้ความสำคัญกับการบริหาร ระดับของการให้คุณค่า การส่งเสริม และการสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร
3. การบริหารการเสริมสร้างพลังอำนาจ ระดับของความเข้าใจของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจอย่างถูกต้อง
4. บรรยากาศ ระดับของบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ
5. ความเป็นผู้นำ ระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหารในการสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

<sup>24</sup> Gilgeous, 294-95.



6. การปลดปล่อยศักยภาพ ระดับของความสามารถและทักษะของแต่ละบุคคลที่ได้นำออกมาใช้

7. การรับรู้และรางวัล ระดับของของการรับรู้และการให้รางวัลจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

8. นวัตกรรม ระดับการใช้นวัตกรรมในองค์การ

9. ความเชื่อมั่น ระดับของความเชื่อมั่นและการเปิดโอกาสในองค์การให้แต่ละบุคคลมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

10. การทำงานร่วมกันเป็นทีม ระดับของทีมงานที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจถูกนำมาใช้

11. การตัดสินใจและการควบคุม ระดับของการควบคุมและการให้การตัดสินใจที่ส่งลงมายังระดับล่างในองค์การ

12. การสื่อสาร ระดับของการเปิดช่องทางของการสื่อสารในองค์การ

13. ลูกค้ำ ระดับของการใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยตรงกับการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้ำทั้งภายในและภายนอกองค์การ

14. โครงสร้างและการดำเนินงาน ระดับของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและการดำเนินงานที่ช่วยในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ

15. เป้าหมายขององค์การ ระดับของการใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจในการช่วยในการสนับสนุนเป้าหมายขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ<sup>25</sup>

คอนเจอร์ และคาร์นูกโก (Conger and Kanungo) ได้กล่าวถึงปัจจัย 3 อย่างที่ควรคำนึงถึงในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ ได้แก่

1. เงื่อนไขขององค์การ ระบบการให้รางวัล การให้การตัดสินใจ โครงสร้างขององค์การ การเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ และการที่มีเป้าหมายชัดเจน ควรมีการจัดการอย่างเหมาะสมซึ่งช่วยในการส่งเสริมพลังอำนาจ ก่อให้เกิดการทำงานอย่างร่วมมือกัน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน

2. กลยุทธ์การบริหาร ระบบการประเมิน การให้ความรู้และการฝึกอบรม การทำงานเป็นทีม การให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เหล่านี้เป็นกลยุทธ์การบริหารที่ควรนำมาใช้ในการส่งเสริมในการทำงานของพนักงาน

<sup>25</sup> Ibid., 304.

3. การรับรู้ความสามารถของตนเอง ความสามารถในการทำงานและความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะทางด้านอารมณ์ สังคม และ สติปัญญาของแต่ละบุคคล รวมถึงการได้รับการสนับสนุน การจูงใจ และการมีต้นแบบที่ดี<sup>26</sup>

ในส่วนของโฮเซน ชาราม และรีซา (Hosein, Shahram and Reza) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ดังนี้

1.การกำหนดวัตถุประสงค์ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ภายในองค์การ พนักงานควรตระหนักถึง ความรับผิดชอบ รายละเอียดของงาน ภารกิจขององค์การ ขั้นตอนและกระบวนการทำงานภายในองค์การ

2.การเพิ่มคุณค่าในงานและการเลื่อนตำแหน่งงาน องค์การควรมีปรับเปลี่ยนและให้ข้อมูลที่ทันสมัยแก่พนักงานอยู่เสมอ

3.ความเป็นสมาชิกขององค์การ พนักงานได้รับความเคารพ และช่วยเหลือในการแก้ปัญหาส่วนบุคคลและการทำงาน

4.ความน่าเชื่อถือความจริงใจและความซื่อสัตย์ องค์การต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นบวกและความสัมพันธ์ในการทำงานที่เป็นมิตรระหว่างพนักงานและเพิ่มความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

5.การประเมินค่าในผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้สวัสดิการ โบนัส และเงินเดือนต่างๆ ต้องเป็นไปตามความเหมาะสม

6.ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การให้โอกาสพนักงานในการแสดงความคิดและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจและความร่วมมือต่างๆ ในแต่ละระดับอำนาจของการบริหารช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันในองค์การให้ดีขึ้น

7.การสื่อสาร พนักงานสามารถสื่อสารและเข้าถึงผู้บริหารในแต่ละระดับได้ง่าย มีความชัดเจนและโปร่งใส

---

<sup>26</sup> Majid Barsi, Fatemeh Ziglari, and Majid Nili Ahmad Abadi, "Study Effective Factors on Employees' Empowerment by a Model Based on Conger & Kanungo Model; Case Study: Social Security Organization of Bandar Abbas " *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 3, no. 4 (2013): 308-18.

8. สภาพแวดล้อมการทำงาน การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ และปลอดภัย ช่วยลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน

9. การเพิ่มประสิทธิภาพวิธีการและกระบวนการทำงาน เพื่อให้การทำงานง่ายและสะดวก รวดเร็ว จำเป็นต้องมีการจัดการข้อมูล และขั้นตอนในการทำงานที่ง่ายและชัดเจน

10. ข้อมูล ความรู้และทักษะในการทำงาน พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะต่างๆในการทำงาน<sup>27</sup>

สำหรับอเลฮานโดร และโยลันดา (Alejandro and Yolanda) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ดีต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้

1. การเข้าถึงโอกาส หมายถึง การมีโอกาสเข้าถึงแหล่งข้อมูล ความรู้ และทักษะต่างๆ เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าอาชีพ

2. การเข้าถึงแหล่งทรัพยากร หมายถึง การที่บุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบ เงิน เวลา เพื่อเอื้ออำนวยให้การทำงานนั้นราบรื่น

3. การเข้าถึงแหล่งข้อมูล หมายถึง การเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน

4. การเข้าถึงการสนับสนุน หมายถึง การได้รับข้อมูลย้อนกลับและคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา<sup>28</sup>

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกองค์การ รวมทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและทีมงานที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อบุคคล ทีมงาน และองค์การ

### หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แนวคิดทางการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การที่ใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ถ้าได้รับการ

<sup>27</sup> Hosein GanjiNia, Shahram Gilaninia, and Reza PoorAli Motlagh Sharami, "Overview of Employees Empowerment in Organizations," *Arabian Journal of Business and Management Review* 3, no. 2 (2013): 38-43.

<sup>28</sup> Alejandro Orgambidez-Ramos and Yolanda Borrego-Alés, "Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings," *Psychological Thought* 7, no. 1 (2014): 28-36.

สนับสนุนที่เหมาะสมจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา โดยควรมีการคำนึงถึงปัจจัยต่างๆทั้งภายใน ภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคคล และทีมงาน ทำให้เกิดความรับผิดชอบในงาน ความร่วมมือกัน ย่อมส่งผลต่อการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความสุข และความพึงพอใจในการทำงาน ลดอัตราการลาออกจากงานเกิดความผูกพันต่อองค์การในที่สุด ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงแนวคิดทางการเสริมสร้างพลังอำนาจในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

**1. แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การของ คานเตอร์ (Kanter's Structural Theory of Organizational Empowerment)** คานเตอร์ (Kanter) กล่าวว่า โครงสร้างของสภาพแวดล้อมของงานมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานซึ่งทำให้การทำงานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การ และการเสริมสร้างพลังอำนาจทางโครงสร้างมีความเกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการของแต่ละบุคคลในองค์การ ซึ่งอำนาจที่เป็นทางการ (formal power) นั้นเกิดขึ้นจากงานที่เห็นได้ชัดเจนในองค์การซึ่งมีความยืดหยุ่น เป็นที่ยอมรับ และมีความสร้างสรรค์ ส่วนอำนาจไม่เป็นทางการ (informal power) พัฒนามาจากเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งการแสดงพฤติกรรมและทัศนคติที่ต่างกันของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. การได้รับโอกาส ผู้บริหารต้องตระหนักถึงการเติบโตและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และการทำงาน รวมทั้งโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถของพนักงาน รวมถึงการให้การยกย่องชมเชยและการยอมรับแก่พนักงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ เกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกตัวเองมีคุณค่า

2. การได้รับข้อมูล การที่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ และวางแผนในการดำเนินการของพนักงาน ทำให้เกิดคุณภาพและประสิทธิผลขององค์การ

3. การได้รับการสนับสนุน การที่ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมพนักงานงานด้วยวิธีการต่างๆ มีการส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและทีมงาน สร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4. การได้รับทรัพยากร การที่สามารถเข้าถึงและได้รับ วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน เวลา ที่จำเป็น และเอื้อต่อการทำงานเพื่อส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร<sup>29</sup>

## 2. แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของสก๊อตและเจฟเฟ้ (Scott and Jaffe)

สก๊อตและเจฟเฟ้ ได้กล่าวว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรเป็นการปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่ในการสร้างความเข้าใจภายในระหว่างพนักงานด้วยกันและกับองค์กร พวกเขาต่างเป็นหุ้นส่วนกัน ทุกคน ไม่เพียงแต่มีความรับผิดชอบต่องานและยังรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ นอกจากนี้การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมการทำงาน พนักงานจะเป็นผู้ตัดสินใจ ไม่ใช่ผู้ติดตาม ทุกคนอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องเพื่อสนองความต้องการใหม่ๆ นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นวิธีการพื้นฐานที่ต่างกันในการทำงานร่วมกัน

- พนักงานไม่รู้สึกเพียงรับผิดชอบในการทำงานแต่ยังทำให้องค์กรในภาพรวมนั้นดีขึ้น พนักงานเป็นนักแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพผู้มีส่วนช่วยในการวางแผนงานให้ประสบผลสำเร็จ
- ทีมงานทำงานร่วมกันในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยผลิตที่มีคุณภาพ
- องค์กรถูกปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อช่วยสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และเต็มใจที่จะทำโดยไม่หวังในรางวัล

สก๊อตและเจฟเฟ้ได้นำเสนอองค์ประกอบในการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรซึ่งมีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การให้แรงจูงใจกับพนักงาน (motivating through self-esteem) โดยการให้ความถูกต้องเป็นธรรม การให้สารสนเทศ และการให้การมีส่วนร่วม
2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร (developing collaborative relationships) ผู้บริหารให้โอกาสในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม อันนำมาซึ่งความร่วมมือในองค์กร
3. สร้างภาวะผู้นำให้กับพนักงาน (establishing facilitative leadership) การส่งเสริมให้ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีม ช่วยกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

<sup>29</sup> Laschinger et al., 260-72.

4. สร้างบรรยากาศในองค์กร (influencing organizational change) การมีบรรยากาศที่ดีที่ช่วยส่งเสริมในการทำงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ความสร้างสรรค์ ความสามารถอย่างเสมอภาค เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

5. การสร้างทีมงาน (building empowered teams) การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การสร้างเครือข่ายในการทำงาน มีการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และมีการสร้างแรงจูงใจ<sup>30</sup>

**3. แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของ คินลอว์ (Kinlaw)** คินลอว์ กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวทางการจัดการรูปแบบใหม่ที่สำคัญซึ่งใช้เป็นกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรในการช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยการพัฒนาและเพิ่มความสามารถในตัวบุคคลและทีมงานภายใต้ขอบเขตของหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์กร ซึ่งคินลอว์ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment process management model) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 แสดงความหมายและการสื่อสาร (define and communicate) สร้างให้พนักงานตระหนักถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อให้รับรู้ความสามารถของตน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 2 การตั้งเป้าหมายและกลยุทธ์ (set goals and strategies) โดยคนทุกระดับในหน่วยงานรับทราบถึงเป้าหมายและทิศทางขององค์กร เพื่อสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างพลังและเพิ่มประสิทธิภาพในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลและองค์กร

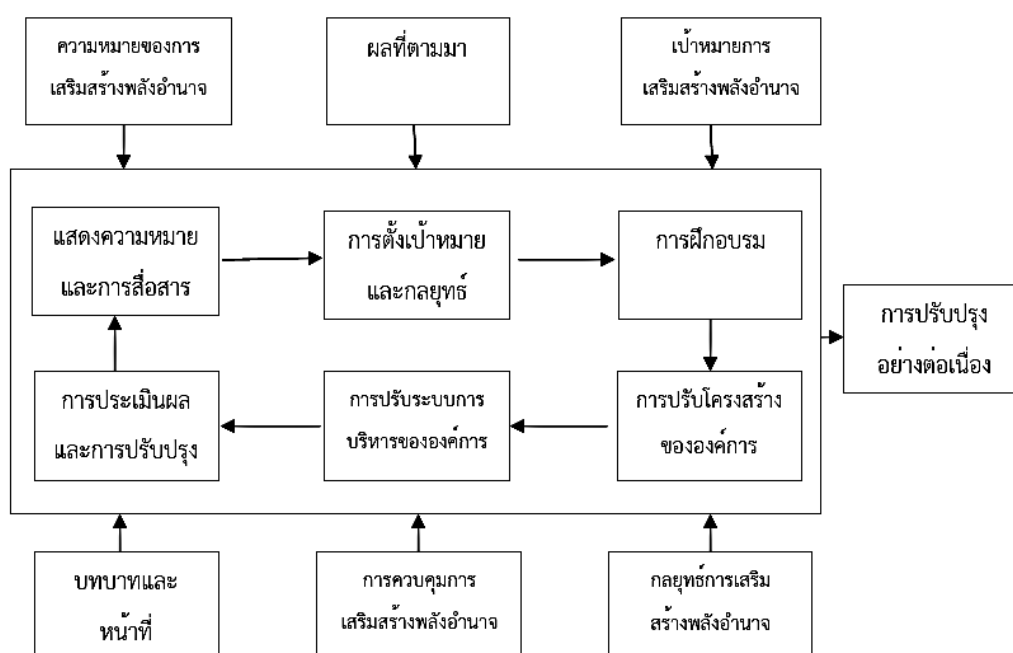
ขั้นตอนที่ 3 การฝึกอบรม (train) ฝึกอบรมทุกคนในหน่วยงานให้สามารถทำงานในบทบาทและหน้าที่ของตน ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

ขั้นตอนที่ 4 การปรับโครงสร้างขององค์กร (adjust the organization's structure) ปรับโครงสร้างการบริหารงานให้คล่องตัวขึ้น โดยการลดระบบราชการลง และพยายามสร้างให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ให้อิสระในการทำงาน

<sup>30</sup> Scott and Jaffe Dennis T., 3-10.

ขั้นตอนที่ 5 การปรับระบบการบริหารขององค์กร (adjust the organization's systems) ปรับระบบการบริหารต่างๆ เช่น การวางแผนงาน การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การจ้างงาน เพื่อสนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่พนักงาน

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลและการปรับปรุง (evaluate and improve) เป็นการประเมินในแต่ละขั้นตอนที่กล่าวมา โดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของพนักงาน และนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการเสริมสร้างพลังอำนาจ<sup>31</sup>



แผนภูมิที่ 4 รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ที่มา : Dennis C. Kinlaw, *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*, (Aldershot: Gower, 1995), 24.

4. แนวคิดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจของคอนเจอร์ และคาร์นุงโก (Conger and Kanungo) คอนเจอร์ และคาร์นุงโกกล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการสำหรับองค์กรที่ใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ถ้าได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา ย่อมส่งผลให้บุคคลมีความเชื่อมั่น

<sup>31</sup> Kinlaw, 23-58.

ในความสามารถของตนเอง ทำให้ทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งคอนเจอร์ และคาร์นุโก ได้เสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอน (five stages in the process of empowerment) ไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 เงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้อำนาจ (conditions leading to a psychological state of powerlessness) การหาสาเหตุหรือวิเคราะห์เงื่อนไขภายในองค์การ ซึ่งนำไปสู่ภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ การנית่างาน ระบบการให้รางวัล และลักษณะของงาน

ขั้นที่ 2 การเลือกเทคนิคและกลยุทธ์ในการจัดการ (the use of managerial strategies and techniques) เป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ค้นพบสาเหตุของการเกิดภาวะไร้อำนาจ ซึ่งมีกลยุทธ์และเทคนิคต่างๆ ได้แก่ การบริหารอย่างมีส่วนร่วม การตั้งเป้าหมาย ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ การเป็นต้นแบบที่ดี การเสริมแรง การเพิ่มคุณค่าในงาน

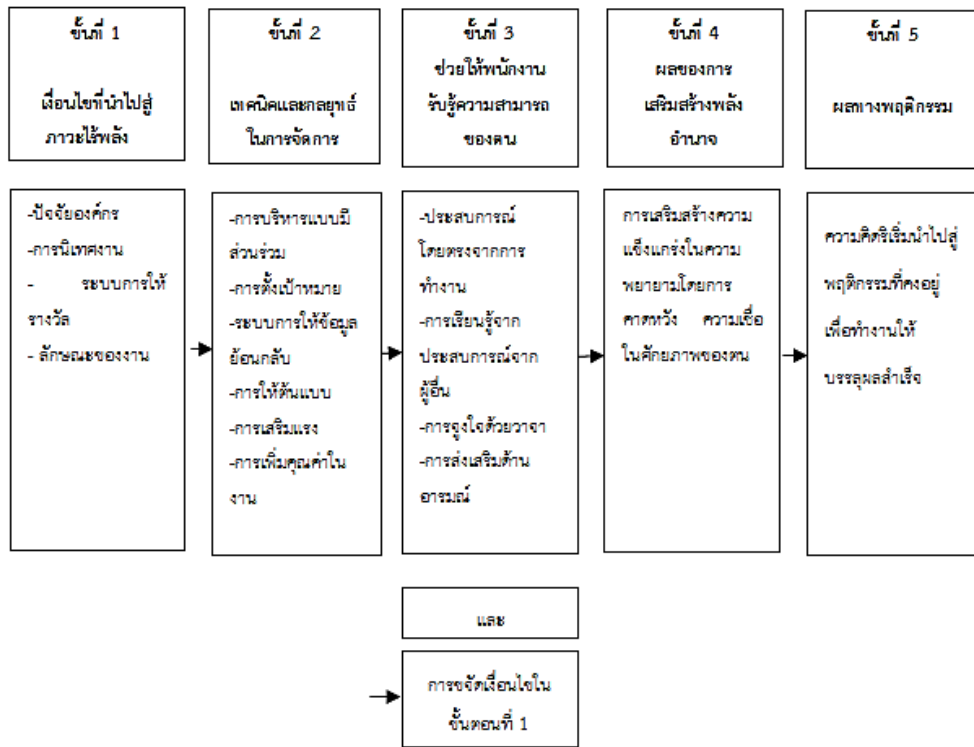
ขั้นที่ 3 การช่วยให้พนักงานเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเอง (to provide self-efficacy information to subordinates) ) เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณภาพเพียงพอสอดคล้องกับความรับผิดชอบงานที่ทำอยู่ และสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ โดยอาศัยประสบการณ์โดยตรงจากการทำงานของตนเอง ประสบการณ์การทำงานของผู้อื่น การจูงใจด้วยวาจา การส่งเสริมด้านอารมณ์

ขั้นที่ 4 ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (results in empowering experience of subordinates) เมื่อผู้บริหารสามารถจัดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไร้พลังอำนาจของพนักงานได้ โดยมีการใช้กลยุทธ์ต่างๆที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นในงาน และการช่วยให้พนักงานรับรู้ถึงสมรรถนะในตนเอง จะช่วยให้มีความแข็งแกร่ง มีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ

ขั้นที่ 5 ผลทางพฤติกรรม (leading to behavioral effects) เมื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจก่อให้เกิดพลังในตัวผู้ปฏิบัติแล้ว ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจยังทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) และมีความอดทนต่อการทำงานที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Conger and Kanungo, 471-82.





**แผนภูมิที่ 5 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอนของคอนเจอร์ และคาร์นูกู**

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

**5.แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ เทรซี ( Tracy)**

เทรซีกล่าวถึงการใช้อำนาจของผู้บริหารในการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พนักงานขององค์กร การที่จะเป็นผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จต้องรู้จักการดึงศักยภาพที่ซ่อนไว้ในตัวบุคคลทุกระดับออกมาให้ได้ ตั้งแต่คนทำความสะอาดจนถึงผู้บริหารระดับสูง คนส่วนใหญ่จะแสดงความสามารถของตนออกมาเพียงเล็กน้อย เนื่องจากพวกเขาไม่รู้ถึงพลังอำนาจของตนที่มีอยู่ เพราะระบบการบริหารงานแบบราชการทำให้พวกเขาถูกจำกัดการใช้พลังอำนาจที่จะช่วยในการส่งเสริมความคิดริเริ่มและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ดังนั้นเทรซีจึงได้นำเสนอเกี่ยวกับหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ 10 ขั้นตอน หรือที่เรียกว่า พีรามิตแห่งอำนาจ (the power pyramid) ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ให้ความชัดเจนเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ (clearly define responsibilities) เมื่อบุคคลมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบจะทำให้บุคคลนั้นมีความสำนึกอย่างแรง

กล้าต่อการบรรลุเป้าหมายและความภูมิใจมากขึ้น เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพราะทำงานถูกหน้าที่ เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้นเพราะการได้รับแรงบันดาลใจ และเกิดงานที่มีคุณภาพเพราะบุคคลมีความภูมิใจในงาน

2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ (delegate authority) อำนาจหน้าที่นั้นเป็นหลักสำคัญของพลังอำนาจ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แต่ละบุคคลซึ่งเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวบุคคล โดยมอบอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอต่องานที่ต้องรับผิดชอบและเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล สร้างความเข้าใจถึงขอบเขตอำนาจของตน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานตามขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กำหนดมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ (set standard of excellence) การที่บุคคลจะสามารถค้นพบพลังอำนาจภายในตัวบุคคลเพื่อนำมาใช้ในการส่งเสริมความมั่นใจและความสามารถของตนได้นั้นบุคคลเหล่านั้นจะต้องทำทลายความสามารถของตัวเองให้ถึงมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เนื่องจากแต่ละบุคคลไม่สามารถรู้ถึงความสามารถของตนเองได้ถ้าไม่พยายามที่จะดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ซึ่งผู้บริหารสามารถช่วยดึงศักยภาพเหล่านั้นออกมาได้โดยการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศที่สามารถทำให้เป็นจริงได้ มีการจูงใจบุคคลให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จ มีแบบอย่างที่ดี

4. มีการฝึกอบรมและการพัฒนา (train and develop) การจะเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวบุคคลได้พวกเขาจะต้องได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อทำให้เกิดมาตรฐานการทำงานที่ดี และผู้บริหารควรให้โอกาสแต่ละบุคคลได้พัฒนาตนเองและการทำงานตามความสนใจและความสามารถ

5. ให้ความรู้และสารสนเทศ (provide knowledge and information) มีคำกล่าวที่ว่าความรู้คืออำนาจเพราะเมื่อบุคคลได้รับความรู้และข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน มีประโยชน์จะช่วยให้พวกเขาสามารถจะตัดสินใจได้รอบคอบมั่นใจและรวดเร็ว ซึ่งผู้บริหารจะต้องไม่ปิดกั้นข้อมูลต่างๆที่จำเป็น มีการส่งเสริมให้บุคคลเข้าใจถึงการสืบหาข้อมูลด้วยตัวเอง รวมทั้งการใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม

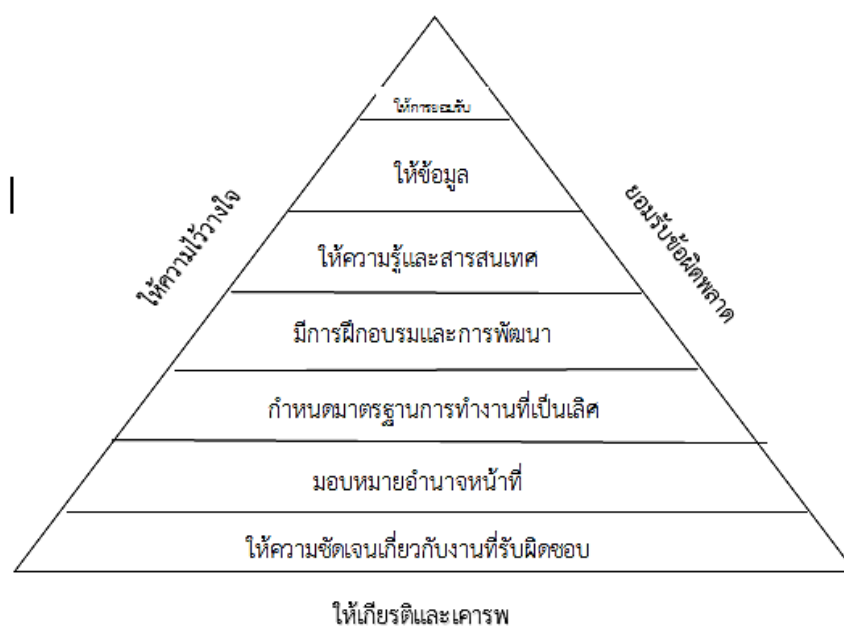
6. ให้ข้อมูลป้อนกลับ (give feedback) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและคำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานจะช่วยให้บุคคลสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณภาพ เพราะทำให้พวกเขาจะต้องการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองหรืองานอย่างไรเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ

7. ให้การยกย่องยอมรับ (recognition) การให้การชื่นชม และยอมรับผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน จะช่วยทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณค่าซึ่งเมื่อบุคคลเห็นคุณค่าของตน เป็นการง่ายที่จะจูงใจบุคคลเหล่านี้ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

8. ให้ความไว้วางใจ (trust) การให้ความไว้วางใจช่วยให้บุคคลรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น และบุคคลต้องการจะตอบแทนความไว้วางใจนั้นด้วยการมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งสามารถทำได้ โดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ มอบอำนาจที่จำเป็น ให้อิสระในการทำงาน วางพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

9. ยอมรับข้อผิดพลาด (permission to fail) ผู้บริหารพร้อมร่วมรับผิดชอบกับผู้ปฏิบัติงานที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ทำให้บุคคลกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จหรือมีความคิดริเริ่มเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อช่วยในการพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นหรือเพิ่มมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหา และสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์ความผิดพลาด ไม่ตอกย้ำความผิดพลาดของบุคคลต่อหน้าผู้ร่วมงาน

10. ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน (respect) การให้เกียรติและเคารพซึ่งกันเป็นพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเองมีความหมายต่อผู้บริหารและองค์กร มีความเคารพต่อตนเอง และมีความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นส่งผลให้เกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร<sup>33</sup>



#### แผนภูมิที่ 6 พีระมิดแห่งอำนาจ

ที่มา : Tracy Diane, **10 Step to Empowerment: A Common-Sense Guide to Managing People** (New York : William Morrow and company, 1992), 161.

<sup>33</sup> Tracy, 15-145.

**6. แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของวูด วอลเลซ และซีฟาน (Wood Wallace and Zeffane)** วูด วอลเลซ และซีฟานได้กล่าวว่าตลาดในปัจจุบันองค์การที่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ทั้งด้านคุณภาพ บริการและราคาถึงจะประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การประกันคุณภาพ และสภาพแวดล้อมต่างๆ ทำให้เกิดการจัดการรูปแบบใหม่ในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารงานในการจัดการงานเพื่อความก้าวหน้าโดยการเพิ่มขีดความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการให้อิสระในการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลไปในทางที่ได้ประโยชน์มากที่สุดในการสนับสนุนการทำงานของตนเองและทีมงาน ผู้บริหารทุกคนต้องมีเป้าหมายร่วมกันในการนำคนและเทคโนโลยีมาประสานรวมกันเพื่อสร้างระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยการเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม การให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ระบบการให้รางวัล การอบรมที่เข้มข้น การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการปรับปรุงองค์การทั้งระบบในการลดการตรวจสอบ เพิ่มความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ลดขั้นตอนการบริหารงาน มีบุคลากรไม่มาก เน้นการปรับตัว นวัตกรรม และผลการปฏิบัติงาน<sup>34</sup>

นอกจากนี้ผลโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงในช่วงศตวรรษที่ 21 ในการลดขนาดองค์การทำให้ผู้บริหารต้องพยายามสร้างความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์การให้กลับคืนมาและสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การเพื่อจูงใจให้พนักงานทำผลงานได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ในการสร้างองค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงผลงานของตนออกมาได้อย่างเต็มที่ การเสริมสร้างพลังอำนาจ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพยายามที่จะสร้างความสามารถที่โดดเด่น เหล่านี้เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้เกิดการจูงใจแก่พนักงานในอนาคตและส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งการที่จะทำให้บุคคลไปถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจถึงความเต็มอกเต็มใจของบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์กับความต้องการ ความคาดหวัง และความมีคุณค่า รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน ระบบการให้รางวัลที่องค์การสามารถจะจัดหาให้ได้ อีกทั้งความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างและหลากหลาย ในช่วง 50 ปีที่ผ่านมาจึงได้มีการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจในงาน (work motivation) เป็นการอธิบายถึงพฤติกรรมการจูงใจในงานที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นสองทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content Theories) มุ่งอธิบายและวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมส่วนบุคคลหรืออะไร (what) ที่ช่วยในการกระตุ้นหรือสนับสนุนพฤติกรรมซึ่งมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการพึงพอใจในงาน มีทฤษฎีที่

<sup>34</sup> Wood et al., 17-18.

สำคัญได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG theory) ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ (McClelland's acquired needs theory) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) 2) ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) มุ่งทำความเข้าใจกระบวนการทางความคิดของบุคคลว่า ทำไม (why) อย่างไร (how) ที่ทำให้บุคคลเลือกกระทำอย่างหนึ่งมากกว่าอีกอย่างหนึ่งและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นซึ่งมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับ ความพยายามในงาน (work effort) และผลการปฏิบัติงาน (performance) ทฤษฎีกระบวนการที่เป็นที่รู้จักมี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) และ ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory)<sup>35</sup> ซึ่งทั้งสองทฤษฎีต่างมีข้อดีและข้อเด่น ดังนั้น วิตุ วอลเลซ และซีฟานจึงได้นำทั้งทฤษฎีเชิงเนื้อหาและทฤษฎีกระบวนการมาบูรณาการรวมกันเพื่อแสดงให้เห็นถึงระบบการบริหารการให้รางวัลที่สามารถนำมาซึ่งระดับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นของแต่ละบุคคลดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 แบบจำลองแบบบูรณาการ

ที่มา : Jack Maxwell Wood, Joseph Wallace and Rachid M. Zeffane, **Organisational Behaviour: A Global Perspective**, 3th ed. (Wiley, 2004), 155.

จากแผนภูมิที่ 7 วิตุ วอลเลซ และซีฟานได้ขยายแบบจำลองจากทฤษฎีความคาดหวังของวูม (Vroom's expectancy theory) :ซึ่งฐานของแบบจำลองนี้มาจากสมการผลปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (individual performance equation) ได้แก่ ลักษณะของบุคคล ความพยายาม และการสนับสนุนจากองค์กรและการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเพิ่มกุญแจที่สำคัญของทฤษฎีความเสมอภาคเป็นการเปรียบเทียบผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ของตนกับบุคคลอื่นและแยกผลของการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจออกจากกันแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกันอย่างมาก ในส่วนของทฤษฎีเชิงเนื้อหาถูก

<sup>35</sup> Ibid., 135-36.

นำมาปรับใช้ในแบบจำลองโดยใช้เป็นเครื่องชี้นำผู้บริหารในการทำความเข้าใจลักษณะของบุคคลและ  
ระบุความต้องการที่ให้เกิดการจูงใจกับรางวัลในการทำงานที่หลากหลาย

จากการได้อธิบายถึงทฤษฎีการจูงใจทำให้มีการตั้งคำถามถึงการบริหารอะไรที่จะทำ  
พนักงานมีความมั่นใจที่จะช่วยสนับสนุนผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร ในศตวรรษที่ 21 พนักงาน  
องค์กรต่างๆได้แสวงหา การรับรู้ (recognition) ความมีส่วนร่วม (involvement) และความมีคุณค่า  
ในตนเอง (self worth) ซึ่งเหล่านี้คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ คำว่า “empower” หมายถึง  
สามารถ (enable) อนุญาต (permit) ยินยอม (allow) และคำว่า “empowerment” ในนิยามของ  
องค์กรหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารได้มอบอำนาจให้กับพนักงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดความ  
รับผิดชอบที่ดีขึ้น ในการสร้างสมดุลความสำเร็จของเป้าหมายทั้งตัวบุคคลและองค์กร สิ่งสำคัญของ  
การเสริมสร้างพลังอำนาจคือการสร้างสภาวะทางจิตใจทางบวกของพนักงานว่าสามารถทำได้  
(can do) คำถามหลักของผู้บริหารในช่วงสหัสวรรษใหม่คือจะหาวิธีที่จะช่วยพนักงานแต่ละบุคคล  
และทำให้ร่วมมือกันเพื่อองค์กรและการพัฒนาตนเอง ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจเน้นการให้อิสระ  
สร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จของแต่ละบุคคลกับขององค์กร โดยผู้บริหารส่งมอบอำนาจและ  
สนับสนุนพนักงานให้มีความเป็นผู้นำรวมกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในรูปแบบใหม่  
นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์และเทคนิคที่จะช่วยผู้บริหารเสริมสร้างพลังอำนาจแก่พนักงานดังนี้

- ปลูกปัญญา (cultivate service wisdom) พนักงานสามารถจัดการสถานการณ์ต่างๆที่  
นอกเหนือจากงานประจำได้ โดยการฝึกการทำงานที่หลากหลายและการใช้ทักษะที่หลากหลาย  
รวมถึงการความเข้าใจภาพโดยรวมและเข้าใจถึงบทบาทของตนนั้นมีผลกระทบต่อพนักงานคนอื่นๆ  
และผลสำเร็จขององค์กร

- ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน (encourage job mastery) มีการสอนงาน การอบรม  
การจัดประสบการณ์ที่เหมาะสมเพื่อรับประกันความสำเร็จ

- สร้างอิสระในการทำงาน (create the freedom to act) ปฏิบัติต่อพนักงานราวกับว่าพวกเขา  
เป็นเจ้าของงาน มีการถ่ายโอนอำนาจอย่างเพียงพอเพื่อช่วยให้สามารถแก้ปัญหาได้

- ให้การสนับสนุนด้านจิตใจ (provide emotional support) พนักงานรู้สึกว่าเขาทำงาน  
อยู่ในขอบเขตที่กำหนดทั้งการให้ความอิสระและความรับผิดชอบ ดังนั้นผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน  
การกระทำของพวกเขาแม้ว่าจะทำผิด การสนับสนุนต่างๆ เช่น ความชัดเจนของงาน การสนับสนุน  
งาน การใส่ใจความเป็นอยู่ของพนักงานช่วยลดความเครียดและความวิตกกังวลได้

- ให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม (provide appropriate feedback) พนักงานต้องการรู้ว่าพวกเขาได้ทำงานตามความคาดหวังขององค์กรหรือไม่ ดังนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับในรายละเอียดเป็นประจำจะช่วยเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมและเพิ่มความมั่นใจในตนเอง
- แบ่งปันอำนาจ (share the power) ผู้บริหารแบ่งปันอำนาจแก่พนักงานตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยมีการคำนึงถึงปัจจัยด้วย เช่น ประสบการณ์ การศึกษา และความยากของงาน เป็นต้น
- แสดงให้เห็นถึงทักษะการรับฟังที่ดี (demonstrate active listening skill) เรียนรู้ที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานที่มีประสบการณ์ ทั้งในเรื่องของความคิดและความรู้สึก
- เรียนรู้ที่จะปล่อยไป (learn to let go) รู้ที่ปล่อยไปเมื่อพนักงานได้ปรับเปลี่ยนสู่หนทางใหม่ที่สามารถนำไปสู่การเติบโตของธุรกิจ ปฏิบัติต่อพนักงานเหมือนหุ้นส่วน
- สนับสนุนวิธีการที่หลากหลาย (encourage diversity of approach) พนักงานควรมีการใช้ดุลยพินิจในการใช้รูปแบบการทำงาน และวิธีการที่หลากหลาย ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนของพนักงานแต่ละคน
- พัฒนาทักษะการบริหารความร่วมมือ (develop participative management skill) สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อตรงกับการทำงาน
- สนับสนุนต้นแบบ (encourage modelling) พนักงานควรจะได้เห็นตัวอย่างการทำงานที่ดีที่สุด (best practice) ทั้งในเรื่องการใช้ทักษะและการใช้ความสามารถที่มีความเกี่ยวข้องกับงานของตน รวมถึงส่งเสริมให้พนักงานนั้นได้ทำตามแบบอย่างที่ดีที่สุด
- สร้างการเพิ่มคุณค่าในงาน (create job enrichment) การที่พนักงานมีความรับผิดชอบ (responsible) และภาระรับผิดชอบ (accountable) มากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารควรอนุญาตพนักงานแต่ละคนได้ควบคุมงานที่ตนได้รับผิดชอบเต็มที่

เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการสร้างสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่สามารถทำได้ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจถึงแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการเสริมสร้างพลังอำนาจ การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแรงผลักดันที่สำคัญขององค์กร ทุกองค์กรมีสมาชิกที่รู้สึกว่าจะไม่มีความสามารถพอที่จะควบคุมชะตาชีวิตของตนได้ และสมาชิกคนที่เชื่อว่าความพยายามนั้นมีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกถึงภาวะไร้อำนาจก่อให้เกิดความคับข้องใจ และรู้สึกถึงความเชื่อมั่นในตัวเองต่ำในความสามารถของตน จากแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชื่อว่าทุกคนมีความต้องการภายในที่จะตัดสินใจและจัดการกับสภาพแวดล้อมด้วยตัวเอง ซึ่งการใช้

กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่เหมาะสมจะช่วยเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) โดยการให้อิสระ การเพิ่มความรู้ และการควบคุมปัจจัยที่ส่งผลต่อผลปฏิบัติงาน ซึ่งวิต วอลเลซ และซีฟานได้นำเสนอกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังนี้

ระยะที่ 1 ระบุสภาพที่ก่อให้เกิดการรับรู้ตนเองต่ำ เช่น ปัจจัยองค์การ (organizational factors) ได้แก่ ระบบการสื่อสารที่ไม่ดี บรรยากาศแบบระบบราชการ ปัจจัยรูปแบบการควบคุม (supervisory style factors) ได้แก่ อำนาจนิยม การขาดการสื่อสารเกี่ยวกับเหตุผลของการกระทำ และไม่กระทำ ปัจจัยรางวัล (reward factors) ได้แก่ ระบบการให้ค่าตอบแทนที่ไม่ได้ขึ้นกับผลการปฏิบัติงาน หรือการให้คุณค่าของผลตอบแทนต่ำ และปัจจัยการออกแบบงาน ได้แก่ บทบาทที่ไม่ชัดเจน มีเป้าหมายที่ไม่แน่นอน ระดับการร่วมมือต่ำ การให้คุณค่าในงานต่ำ

ระยะที่ 2 ใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารที่จะช่วยลดผลกระทบทางลบที่เกิดขึ้นในระยะที่ 1 ดังได้กล่าวไว้ด้านบน

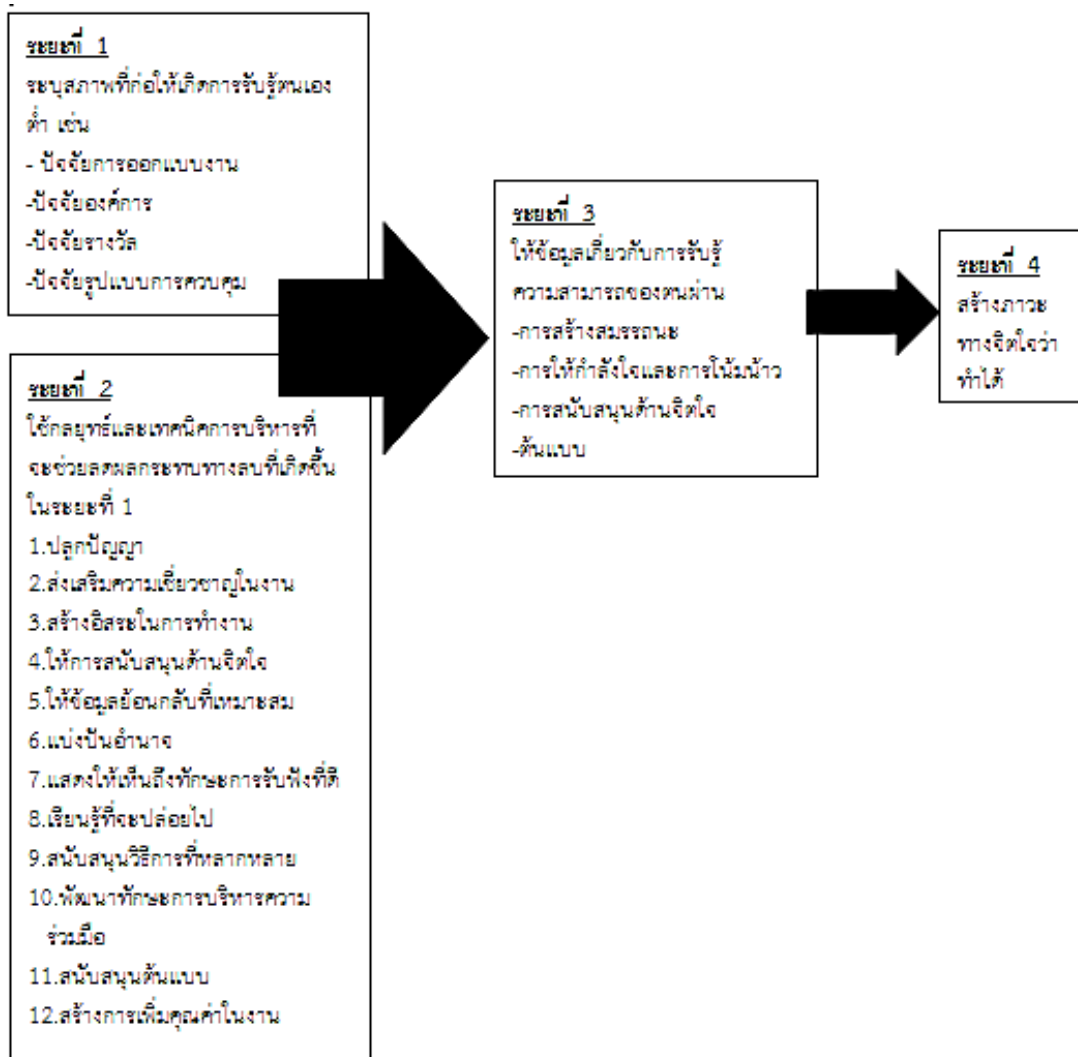
ระยะที่ 3 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตนเองแก่พนักงาน ในระยะนี้เน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน และเพิ่มความเชื่อเกี่ยวกับการรับรู้ความสามารถของตน ซึ่งมีทั้งหมด 4 วิธีการ

1. การสร้างสมรรถนะ (competency building) สร้างการฝึกอบรมและการเรียนรู้เชิงองค์การเพื่อทำให้เกิดทักษะใหม่ๆ ผ่านทางความยากของงานและความรับผิดชอบ
2. ต้นแบบ (modelling) ให้พนักงานได้สังเกตการณ์การทำงานของบุคคลที่ทำงานได้ประสบผลสำเร็จ
3. การให้กำลังใจและการโน้มน้าว (encouragement and persuasion) ใช้การพูดคุยในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ใช้เทคนิคการโน้มน้าวในการสนับสนุนและส่งเสริมผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน
4. การสนับสนุนด้านจิตใจ (emotional support) ให้การสนับสนุนด้านจิตใจแก่พนักงานและตัดทอนการยั่วยุทางอารมณ์ เช่น ความวิตกกังวล ความเครียด ความกลัวที่เกิดจากความผิดพลาด ซึ่งผู้บริหารควรมองความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

ระยะที่ 4 สร้างภาวะทางจิตใจว่าทำได้ (create a 'can do' mentality) และการได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ถ้าในระยะที่ 2 และระยะที่ 3 นั้นประสบผลสำเร็จ พนักงานจะเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลของการปฏิบัติงานนั้นมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับความเชื่อด้านบวกของจิตใจของแต่ละบุคคล<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Ibid., 154-61.





### แผนภูมิที่ 8 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ที่มา: Jack Maxwell Wood, Joseph Wallace and Rachid M. Zeffane, **Organisational Behaviour: A Global Perspective**, 3th ed. (Wiley, 2004), 158

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารช่วยให้ผู้อื่นได้รับอำนาจและใช้อำนาจที่ต้องการนั้นในการตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่องานและตนเอง มากกว่าไปกว่านั้นผู้บริหารในองค์การแห่งความก้าวหน้าถูกคาดหวังว่าต้องดีและรู้สึกสบายใจในการใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจกับบุคคลที่ต้องทำงานด้วยมากกว่าการคิดว่าอำนาจนั้นสามารถถูกใช้ได้เฉพาะบุคคลที่อยู่ในระดับบนของปิรามิดองค์การในแบบดั้งเดิม ในมุมมองนี้พิจารณาอำนาจเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์การแบบแนวราบและเป็นโครงสร้างแบบเพื่อนร่วมงานได้ร่วมแบ่งปันกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นรากฐานการเพิ่มความนิยมในสร้างทีมแก้ปัญหาด้วยตนเองและกลุ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน เมื่อผู้บริหารใช้การ

เสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ผู้บริหารต้องแสดงถึงการขยายการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ไม่แตกต่างกันในแต่ละแผนก (expanding the zone of indifference) เพื่อให้การเสริมสร้างพลังอำนาจขยายไปทั่วองค์กร และบ่อยครั้งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ผิดพลาดในการแสดงให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจของแต่ละบุคคล อีกทั้งจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีการขยายการใช้อำนาจและเพิ่มสมรรถนะใหม่ๆ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับวิธีที่แตกต่างกันในการโน้มน้าวเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ความมีเหตุผล ความเป็นมิตร การเจรจา เทคนิคการโน้มน้าวเหล่านี้จะกลายเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยแผ่ขยายการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรและทำให้ พนักงานรู้สึกสบายใจในการที่จะพัฒนาอำนาจของตนเอง วู๊ด วอลเลซ และซีฟาน จิงชี้ให้เห็นถึง แนวทางของผู้บริหารในการนำการเสริมสร้างพลังอำนาจไปใช้ (guidelines for implementing empowerment) ดังนี้

1. การมอบอำนาจไปยังระดับล่างขององค์กรต้องมีความชัดเจนไม่คลุมเครือ บุคคลต้องรู้ว่า มีการเสริมสร้างอำนาจเพื่ออะไรและสามารถทำอะไรได้กับภาระหน้าที่ของตนที่ต้องรับผิดชอบ

2. การวางแผนต้องเป็นแบบบูรณาการและทุกระดับได้มีส่วนร่วม บุคคลต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนถ้าพวกเขามีความเข้าใจในแผนงานและเป้าหมาย และพวกเขาต้องมีความต้องการอย่าง ยึดมั่นที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ

3. ผู้บริหารทุกระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงควรมีการฝึกการใช้ทักษะการสื่อสาร ให้มีประสิทธิภาพ –ข้อมูลเป็นหัวใจหลักที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายและความรับผิดชอบ รวมทั้งเข้าใจถึงภาพรวมว่าตัวเองนั้นเป็นบุคคลที่มีความหมายต่อองค์กร

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เฉื่อยชาให้กลายเป็นองค์กรที่เข้มแข็งได้ แต่การเสริมสร้างพลังอำนาจยังคงเป็นเหยื่อให้กับปัญหาเกี่ยวกับ โครงสร้างและวัฒนธรรมแบบเดิม ผู้บริหารมักเห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นเหมือนการคุกคาม และประเมินสถานะและคุณค่าของคนตามระบบอำนาจตามสายบังคับบัญชา สำหรับพนักงานต่างมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นอำนาจของบุคคลเดียวและขาดทักษะความร่วมมือเนื่องจากผู้บริหารละเอียดที่จะฝึกฝนให้ การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการเพิ่มโอกาส การตัดสินใจด้วยตนเอง ดังนั้นพนักงานจำเป็นต้องได้รับการแนะนำเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นไม่ใช่การมีอำนาจส่วนบุคคลแต่หมายถึงการเพิ่มความสามารถในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ท้ายที่สุดนี้หลักที่สำคัญของแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจคือความเชื่อที่ว่า การสร้างความมีคุณค่า ขึ้นอยู่กับ การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและความร่วมมือซึ่งกันและกันภายใต้ขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับ

ดุลพินิจของบุคคล<sup>37</sup> อีกทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจและการมีส่วนร่วมยังช่วยป้องกันภาวะความเครียด เนื่องจากพนักงานได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นจากการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและต่องาน<sup>38</sup>

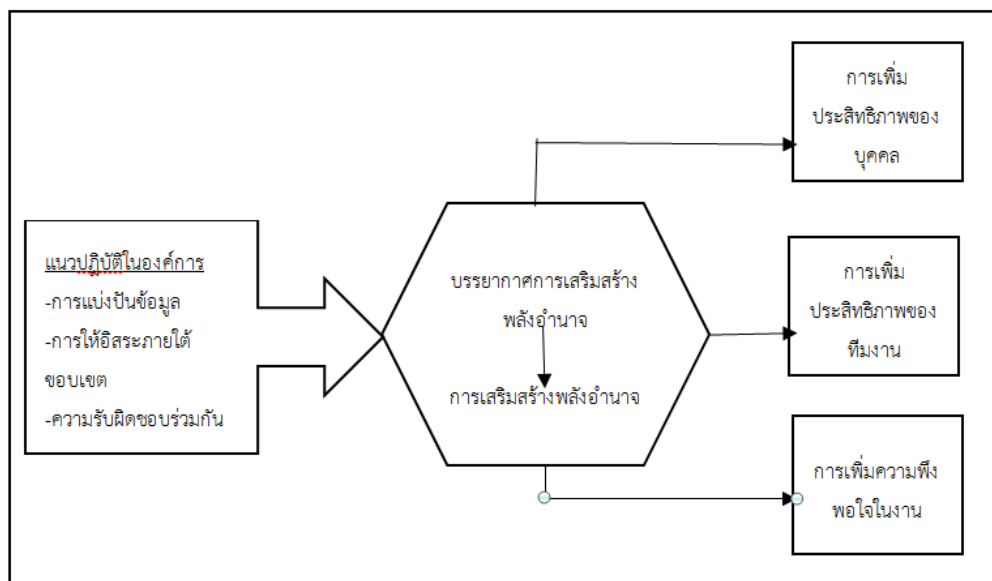
**7. แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจของกรีนเบิร์ก (Greenberg)** จากคำกล่าวของประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา โธโอดอร์ รูสเวลต์ (Theodore Roosevelt) ว่า “ผู้บริหารที่ดีที่สุดคือผู้ที่รู้ที่จะเลือกคนให้ทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการได้ และควบคุมตนเองไม่ให้ไปก้าวก่ายในสิ่งที่พวกเขาทำ” แม้คำกล่าวนี้จะเกิดขึ้นเมื่อ 100 ปีก่อนแต่ยังคงเป็นความจริงมาถึงปัจจุบัน และแนวโน้มที่สำคัญที่เกิดขึ้นกับองค์การในปัจจุบันนั้นคือพลังอำนาจได้ส่งผ่านมายังระดับล่างมากขึ้น ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจของกรีนเบิร์ก ให้ความสำคัญกับการเสริมพลังอำนาจในตัวบุคคล ซึ่งสามารถส่งอิทธิพลต่อทีมงานและองค์การ เป็นการส่งต่อความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่จากผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ในการให้อิสระและอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง ได้ซึ่งมีปัจจัยหลายอย่างที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างพลังอำนาจ ได้แก่

- 1) การแบ่งปันข้อมูล (Information sharing) การหาและแบ่งปันข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน
- 2) การให้อิสระภายใต้ขอบเขต (autonomy through boundaries) การให้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ขอบเขตความรับผิดชอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจด้วยตัวเอง
- 3) ความรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม (team accountability) การให้ความสำคัญและให้ความไว้วางใจต่ออำนาจการตัดสินใจของทีม นอกจากนี้ เจอร์รี กรีนเบิร์ก ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ (empowerment climate) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวบุคคลซึ่งส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังแผนภาพด้านล่างนี้<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Ibid., 431-34.

<sup>38</sup> Ibid., 601.

<sup>39</sup> Greenberg, 453-56.



### แผนภูมิที่ 9 ความสำคัญของบรรยากาศของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ที่มา : Jerald Greenberg, *Behavior in Organizations*, 10<sup>th</sup> ed. (Harlow, Essex: Pearson Education, 2011), 456.

**8. แนวคิดของเวตเทนและคาเมรอน (Whetten and Cameron)** กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจช่วยเพิ่มความพึงพอใจ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และประสิทธิผลของพนักงาน รวมทั้งได้ผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพสูง ดังนั้นองค์การจะมีประสิทธิภาพมากกว่าเมื่อพนักงานมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการให้อิสระแก่แต่ละบุคคลทำในสิ่งที่ตนเองต้องการให้ได้บรรลุผลสำเร็จมากกว่าเป็นการสั่งให้ทำตาม ดังนั้นผู้บริหารที่สนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจจะต้องจัดการควบคุม ข้อจำกัด และขอบเขตของอำนาจมากกว่าการโน้ม้นำ การสั่ง หรือ การใช้อำนาจบังคับ นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกลยุทธ์ “แบบดึง” (pull) หมายความว่าผู้บริหารมุ่งเน้นการออกแบบสภาวะงานที่ช่วยกระตุ้นแรงเสริมที่อยู่ข้างในตัวบุคคลเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการที่แท้จริงมากกว่าการใช้วิธีการจูงใจหรือระบบการให้รางวัลซึ่งเป็นการชักนำบุคคล

นอกจากนี้บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีมุมมองและความคิดเกี่ยวกับตนเองแตกต่างไปจากเดิม พวกเขาจะรู้สึกมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองและมีความเชื่อมั่นมากขึ้น ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจและอำนาจนั้นไม่เหมือนกันหมายความว่า บุคคลหนึ่งสามารถให้อำนาจแก่อีกบุคคลหนึ่งได้ และการได้มาซึ่งอำนาจขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลและตำแหน่งงาน อีกทั้งการจะใช้อำนาจนั้นได้บุคคลอื่นจะต้องรับรู้ถึงอำนาจที่มี แต่ในกรณีของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นแต่ละ

บุคคลสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจได้ด้วยตนเองแม้ไม่มีผู้อื่นรับรู้ถึงอำนาจนั้น เพราะแหล่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดมาจากในตัวของคุณเองซึ่งบุคคลนั้นยอมรับและต้องการสร้างเสริมพลังอำนาจเพื่อตนเอง เหมือนอย่างเช่น มหาตมะ คานธี (Mahatma Gandhi) และ เนลสัน แมนเดลา (Nelson Mandela) ซึ่งแผนภูมิที่ 10 แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างอำนาจและการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ความแตกต่างระหว่างอำนาจและการเสริมสร้างพลังอำนาจ	
อำนาจ	การเสริมสร้างพลังอำนาจ
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน</li> <li>● ได้มาจากบุคคลอื่น</li> <li>● มาจากแหล่งภายนอก</li> <li>● บุคคลส่วนน้อยที่มี</li> <li>● นำไปสู่การแข่งขัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตนเอง</li> <li>● แม้จะมีมากก็ไม่กระทบบุคคลอื่น</li> <li>● มาจากแหล่งภายใน</li> <li>● ทุกคนสามารถมีได้</li> <li>● นำไปสู่ความร่วมมือ</li> </ul>

#### แผนภูมิที่ 10 ความแตกต่างระหว่างอำนาจและการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ที่มา: David A. Whetten and Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, 9<sup>th</sup> ed. (Harlow: Pearson, 2016), 391.

กุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การไขประตูแห่งความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นคือความเข้าใจองค์ประกอบหลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งมีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ได้มาจากการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ดีที่สุดของสปรีตเซอร์ (Spreitzer) เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 4 มิติ และเวตเทนและคาเมรอนได้เพิ่มด้านที่ 5 จากงานวิจัยของมิชรา (Mishra) รวมเป็นทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ดังนี้ การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (personal consequence) ความมีคุณค่า (meaning) และความเชื่อมั่น (trust) เมื่อบุคคลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว จะทำให้บุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีความมั่นใจมากขึ้น รู้สึกมีความเป็นอิสระ รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ

มิติหลักทั้ง 5 ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	
มิติ	คำอธิบาย
การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy)	ความรู้สึกถึงความสามารถของตน
การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination)	ความรู้สึกถึงทางเลือกส่วนบุคคล
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (personal consequence)	ความรู้สึกถึงผลกระทบ
ความมีคุณค่า (meaning)	ความรู้สึกถึงคุณค่าของงาน
ความเชื่อมั่น (trust)	ความรู้สึกถึงความปลอดภัย

#### แผนภูมิที่ 11 มิติหลักทั้ง 5 ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ที่มา: David A. Whetten and Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, 9th ed. (Harlow: Pearson, 2016), 392.

มิติการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 5 ด้าน สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) เมื่อบุคคลมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ พวกเขาจะรู้สึกถึงความสามารถและสมรรถนะที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ พวกเขาไม่เพียงแต่จะรับรู้ถึงความสามารถของตนรวมทั้งยังรู้สึกมั่นใจในตนเองอีกด้วย พวกเขาจะรู้สึกว่ามีความเชี่ยวชาญในงานและเชื่อว่าสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อความท้าทายใหม่ๆ ซึ่งเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถรับรู้ถึงความสามารถของตนมีทั้งหมด 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. เชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จ 2. เชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะก้าวไปข้างหน้าได้ถ้ามีความพยายาม 3. เชื่อว่าไม่มีอุปสรรคภายนอกใดๆจะมาขัดขวางความสำเร็จของตนเองได้

2. การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) เมื่อบุคคลมีการเสริมสร้างพลังอำนาจ พวกเขาจะรู้สึกถึงความสามารถในการตัดสินใจด้วยตัวเอง หมายความว่า การมีประสบการณ์ในการเลือกและควบคุมการกระทำของตนเอง บุคคลจะสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ถ้าบุคคลนั้นเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ด้วยความตั้งใจและเต็มใจ ไม่ใช่การบังคับหรือถูกห้ามให้เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เนื่องจาก การกระทำต่างๆที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องจากความอิสระและเสรีภาพส่วนบุคคล เพราะแต่ละบุคคลมีทางเลือกและความอิสระที่ต่างกันในการสร้างความรู้สึกความรับผิดชอบในงาน เพื่อแสดงออกถึงความคิดริเริ่มของตน ความมีอิสระในการตัดสินใจ และการทดลองความคิดใหม่ๆ นอกจากนี้การที่มีความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยตนเองทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี เช่น มีความพึงพอใจในงาน มีผลการ

ปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีการร่วมมือที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ลดภาวะความเครียดที่เกิดจากงาน และมีรู้สึกมีความเป็นเจ้าของ

3. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (personal consequence) หมายถึงความเชื่อของบุคคลที่สามารถจะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆไปในทิศทางที่ตนต้องการได้ ซึ่งเป็นความเชื่อมั่นในการกระทำของตนเองนั้นจะมีอิทธิพลต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น และเชื่อว่าไม่มีอุปสรรคภายนอกใดๆที่จะมาขัดขวางได้ นอกจากนี้ยังมีความรู้สึกว่าเขาสามารถควบคุมชีวิตของเขาเองได้ ทำให้สามารถจัดการกับความเครียดได้ดี มีความรู้สึกในทางบวก ลดความเหนื่อยล้า และช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

4. ความมีคุณค่า (meaning) หมายถึงความรู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากสิ่งทีตนกระทำ ซึ่งการเห็นคุณค่าในงานจะช่วยสร้างความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมาย และความหลงใหลของบุคคล ทำให้พวกเขามีพลังและความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีความอดทน มีความพยายามเพื่อไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งรู้สึกว่าตนนั้นมีความสำคัญ และมีคุณค่าในตนเอง

5. ความเชื่อมั่น (trust) หมายความว่า ความเชื่อของบุคคลว่าตนเองได้รับการปฏิบัติด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและปลอดภัย และเมื่อบุคคลรู้สึกเชื่อมั่น จะทำให้กล้าตัดสินใจ มีความพินิจพิเคราะห์ มีความมั่นใจในตนเอง และมีความใฝ่เรียนรู้ นอกจากนี้เมื่อแต่ละบุคคลมีความเชื่อมั่นต่อกันจะก่อให้เกิดการประสานความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ที่พึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกุญแจหลักที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจึงทำให้มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรในปัจจุบันเพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจช่วยสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรหลายประการ เช่น ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในการส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร ซึ่งเวตเทนและคาเมรอนได้กล่าวถึงหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ดังนี้

1. มีเป้าหมายที่ชัดเจน เป้าหมาย คือแรงผลักดันสู่ความสำเร็จในชีวิต ซึ่งสามารถกระทำได้โดย สร้างภาพอนาคตที่ต้องการ ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ระบุกลยุทธ์หรือวิธีที่จะช่วยไปถึงวิสัยทัศน์ สร้างเป้าหมายที่เป็นไปได้ (“SMART” goals) เชื่อมโยงวิสัยทัศน์และเป้าหมายกับคุณค่าส่วนบุคคล

### “SMART” goals

S—Specific เป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องถูกกำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง มีความชัดเจน ปราศจากความคลุมเครือ รู้ได้ว่าต้องการอะไร และจะบรรลุเป้าหมายนั้นตอนไหน

M—Measurable สามารถวัดผลได้ เป้าหมายที่ดีจะต้องวัดผลเป็นตัวเลขหรือตัวเงินได้อย่างชัดเจน เพราะจะทำให้เห็นถึงระยะทางของความก้าวหน้าได้ว่า เราเข้าใกล้เป้าหมายมากแค่ไหนแล้ว

A—Achievable เป้าหมายที่ดีนั้นต้องสามารถทำให้สำเร็จได้ รู้ลำดับขั้นตอนว่าควรทำอย่างไร และยังมีความรับผิดชอบให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จ

R—Realistic เป้าหมายนั้นต้องเป็นไปได้ มีความสมเหตุสมผลกับความเป็นจริง และมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตของคุณ เพื่อให้คุณเข้าใจและเข้าถึงมันได้อย่างแท้จริง

T—Time Bound เป้าหมายควรมีกรอบเวลาที่ชัดเจนและแน่นอน คุณควรรู้ว่าต้องใช้เวลานานเท่าไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักแบ่งออกเป็น เป้าหมายระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี), เป้าหมายระยะกลาง (1–10 ปี) และเป้าหมายระยะยาว (10 ปีขึ้นไป)

2. ส่งเสริมความเชี่ยวชาญของบุคคล การจะฝึกบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญในงานสามารถทำได้ดังนี้ แบ่งงานใหญ่ออกเป็นงานย่อยๆ และมอบหมายงานทีละส่วน เริ่มจากงานที่ง่ายไปหายาก ยอมรับและดีใจกับความเสร็จนั้นแม้เป็นความสำเร็จเล็กน้อย เพิ่มความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา ทำอย่างนี้ไปเรื่อยๆ จนกว่าบุคคลนั้นจะเกิดความเชี่ยวชาญในงานของตน

3. เป็นแบบอย่างที่ดี การได้สังเกตการณ์บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานที่ท้าทาย จะช่วยสร้างแรงผลักดันที่แข็งแกร่งให้แก่ผู้อื่นเห็นว่าพวกเขาก็สามารถที่จะทำให้ตนเองประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ซึ่งการเป็นแบบอย่างที่ดีมีวิธีดังนี้ แสดงให้เห็นการทำงานที่บรรลุผลสำเร็จชี้ให้เห็นถึงบุคคลที่ประสบความสำเร็จ อำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกัน หากครูฝึก สร้างระบบพี่เลี้ยง

4. ให้การสนับสนุน ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนทั้งด้านสังคมและด้านจิตใจ เพื่อให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับ มีคุณค่า และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งสามารถทำได้โดย การให้คำชื่นชม การสนับสนุน การสร้างความมั่นใจ ส่งจดหมายแสดงความชื่นชมให้แก่สมาชิกในครอบครัวหรือเพื่อนร่วมงาน การให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมกิจกรรมสัมพันธ์ ลดการตรวจตรา จัดพิธีฉลองความสำเร็จ



5. สร้างทัศนคติที่ดี ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยน อารมณ์เชิงลบ เช่น อารมณ์ไม่ดี ความกลัว ความวิตกกังวล ในการทำงานเพื่อช่วยให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ผ่อนคลาย มีพลังในการทำงาน ซึ่งการส่งเสริมบุคคลให้มีทัศนคติที่ดีสามารถทำได้ดังนี้ ส่งเสริมกิจกรรมสัมพันธ์ ให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ ให้ข้อเสนอแนะ เชื่อมโยงความสำคัญระหว่างค่านิยมของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

6. ให้ข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรข้อมูลเป็นเครื่องมือที่ทรงพลัง เพราะการมีข้อมูลที่เพียงพอ และเป็นประโยชน์ช่วยให้บุคคลสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น ทำให้สามารถจะจัดการกับสิ่งต่างๆได้ด้วยตนเอง และทำให้มีความเชื่อมั่น การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารสามารถทำได้โดย การให้ข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ข้อมูลทางเทคนิค ข้อมูลปรนัย ข้อมูลของหน่วยต่างๆในองค์กร และสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ง่าย

7. ให้ทรัพยากร การที่บุคคลได้รับทรัพยากรที่ต้องการในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างเพียงพอ เช่น การฝึกอบรม การสนับสนุนด้านเทคนิค การสนับสนุนด้านการบริหาร อุปกรณ์ และเครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ทำให้บุคคลสามารถควบคุม จัดการ และตัดสินใจเกี่ยวกับหน้าที่การงานและการดำเนินชีวิตได้ดี

8. เชื่อมโยงผลลัพธ์ บุคคลจะรู้สึกถึงความผิดหวังเมื่อพวกเขาได้ทำส่วนหนึ่งของงานแต่ไม่เคยเห็นผลลัพธ์สุดท้ายของการทำงานของพวกเขาเลยและถูกปิดกั้นในการสังเกตผลที่เกิดจากสิ่งทีพวกเขาได้สร้างขึ้นมา ซึ่งการสร้างเอกลักษณ์ของงาน (task identity) โดยให้พนักงานปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่เสร็จสมบูรณ์ รวมทั้งการให้โอกาสในการปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้ที่ได้รับการบริการหรือผลผลิต การให้อำนาจในการแก้ไขปัญหา และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

9. สร้างความเชื่อมั่น เมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นพวกเขาจะรู้สึกมีอิสระทางความคิด มีอิสระในการเรียนรู้ และต้องการที่จะช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน รวมถึงมีพลังงานทางบวกที่จะส่งผ่านไปยังคนรอบข้าง ทำให้คนรอบข้างมีความสามารถและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น และการที่จะทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นได้ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะ 5 ประการดังนี้ 1) ความน่าเชื่อถือ 2) ความเป็นธรรม 3) ความห่วงใย 4) ความเปิดเผย 5) ความสามารถ

ถึงแม้ว่าจะมีการศึกษาและวิจัยอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีมากมาย เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพและสิทธิผลในการทำงาน มีสุขภาพกายและสุขภาพจิต

ที่ดีขึ้น มีความอดทนในการทำงาน มีความผูกพัน เป็นต้น แต่ผู้บริหารและพนักงานทั้งหลายยังไม่เต็มใจที่จะยอมรับการสร้างเสริมพลังอำนาจ ซึ่งเกิดจากเหตุผลบางประการดังนี้

1. ทัศนคติ หลายคนคิดว่าตนเองนั้นไม่มีความสามารถที่จะทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ ไม่ต้องการจะเพิ่มความรับผิดชอบ เพราะมีงานเยอะอยู่แล้วไม่ต้องการจะรับผิดชอบอะไรไปมากกว่านี้
2. ความไม่มั่นคง บางคนกลัวว่าจะเสียอำนาจหรือตำแหน่งไปถ้าแบ่งปันความเชี่ยวชาญหรือความลับทางการค้าแก่ผู้อื่น หรือชอบที่จะทำงานด้วยตนเองมากกว่าจะให้บุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง หรือยอมรับไม่ได้ถ้าพนักงานทำผิดพลาด
3. การควบคุม บุคคลที่ไม่เต็มใจที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจเนื่องจากพวกเขาชอบที่จะควบคุมสั่งการ และปกครองผู้อื่น เพราะคิดว่าถ้าไม่ได้สั่งการพนักงานอย่างชัดเจนจะทำให้เกิดการสับสนและนำไปสู่การเกิดความผิดพลาดได้
4. อุปสรรค ถึงแม้ว่าบุคคลเต็มใจที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจแต่การที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องใช้ทักษะและความสามารถอย่างมาก เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ไม่มีประสิทธิภาพจะส่งในด้านลบมากกว่า โดยทำให้บุคคลมีภาวะความเครียด ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน

นอกจากการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคลที่จะช่วยให้องค์การเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของแต่ละบุคคลได้ แต่การจะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกคนในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในองค์การซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างความร่วมมือได้ในระยะสั้นเท่านั้น แต่ถ้าองค์การต้องการความสำเร็จอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงสายสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคลและระหว่างบุคคลกับองค์การเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อองค์การ (engagement) ในระยะยาว นอกจากนี้การมีความผูกพันต่อกันก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อบุคคลหลายประการ คือ พร้อมที่จะรับการมอบหมายงาน มีกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานสูง เพิ่มความสามารถในการคิดแก้ปัญหา มีความรอบครอบ มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ทำงานประสบผลสำเร็จ ดังนั้นองค์การควรมีการส่งเสริมทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจกับการสร้างความผูกพันในองค์การควบคู่กันไป<sup>40</sup>

จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวทางการจัดการรูปแบบใหม่ที่สำคัญซึ่งใช้เป็นกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ถ้าได้รับการสนับสนุนที่

<sup>40</sup> Whetten and Cameron, 390-412.

เหมาะสมจากผู้บริหาร ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีอิสระในการบริหารจัดการงานของตนภายใต้แนวทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย และการร่วมมือกันในการวางแผนงาน การได้รับข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอเพื่อช่วยทำให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม บนความความไว้วางใจ การส่งเสริม และสนับสนุน การอบรมและพัฒนาตามความสามารถและความถนัด เพื่อพัฒนาความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตน การยอมรับและยกย่องในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้พวกเขาพบความสำเร็จในการทำงาน ก่อให้เกิดแรงจูงใจ และเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร

### ความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากทั้งนักวิชาการ นักการศึกษา ผู้บริหาร นักพฤติกรรมศาสตร์ และนักวิเคราะห์องค์กร ซึ่งพยายามแสวงหาวิธีการที่จะธำรงรักษาสมาชิกที่มีคุณภาพขององค์กรให้ทำงานอยู่ในองค์กรยาวนานขึ้น เกิดความผูกพันอย่างแนบแน่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การลดอัตราการขาดงาน ซึ่งปัญหาเหล่านี้ต้องการความเข้าใจถึงธรรมชาติของมนุษย์เกี่ยวกับความต้องการทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจ เพราะเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจย่อมส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสุข สามารถทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### ความเป็นมาของความผูกพันต่อองค์กร

ในช่วงปี 1960 นักวิชาการทางด้านองค์กรเริ่มมีความสนใจอย่างมากเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรและต้องการทำความเข้าใจถึงตัวแปรต้นเหตุและผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และได้รับสนใจมากขึ้นเรื่อยๆทำให้เกิดแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรในหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่

ช่วงที่ 1 แนวคิดด้านการคำนวณการลงทุน (the calculative approach) ในช่วงนี้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการลงทุน (side-bet theory) ของ ฮาวาร์ด เบคเกอร์ (Howard Becker) เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงเหตุผลที่บุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นเพราะว่าบุคคลนั้นได้สร้างการลงทุน (side-bet) ต่อสิ่งนั้นๆไว้ และไม่มีทางเลือกอื่นที่สามารถทดแทนได้ในการลงทุน เพราะฉะนั้นถ้าเขาไม่มีความผูกพันต่อสิ่งนั้นต่อไปก็จะทำให้เขาสูญเสีย จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือก ระดับความสำคัญของการลงทุนในบางประการจะผันแปรตามมิติ

ระยะเวลา กล่าวคือ คุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไปจะมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไปในเรื่องนั้นๆ

ช่วงที่ 2 แนวคิดด้านทัศนคติ (the attitudinal approach) หรือ พฤติกรรมองค์การ (organizational behavior) หรือ แนวคิดด้านจิตวิทยา (psychology approach) เริ่มในช่วงต้นปี 1970 ถึงกลางปี 1980 เป็นแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องกับด้านอารมณ์หรือทัศนคติ บุคคลรู้สึกผูกพันต่อองค์การเพราะการที่บุคคลมีคุณสมบัติและเป้าหมายที่สอดคล้องกันกับองค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ 2) เชื่อและยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ 3) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ และในช่วงนี้ได้มีการสร้างเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์การซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ คือ แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การ (OCQ) ของ เมอเดย์ สเตียร์ และพอตเตอร์ (Mowday, Steers and Porter)

ช่วงที่ 3 แนวคิดหลายมิติ (the multidimensional Approach) มีนักวิชาการที่สำคัญคือ เมเยอร์ และ เอเลน (Meyer and Allen) ได้สร้างเครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์การขึ้นมาในปี 1984 ซึ่งมี 2 มิติ คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) เป็นความรู้สึกทางบวกและมีความผูกพันต่อองค์การของบุคคล 2) ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (continuance commitment) เป็นความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์การ ทางเลือกที่มีของบุคคล และผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ และต่อมาได้เพิ่มมิติที่สามขึ้นมา (three-component model of commitment : TCM) คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) เป็นความรู้สึกที่บุคคลถูกบังคับให้คงอยู่กับองค์การ

อย่างไรก็ตามแนวคิดทฤษฎีนี้ยังคงมีการเคลื่อนไหว ตัวอย่างเช่น บางแนวคิดพบว่าความผูกพันอย่างต่อเนื่อง (continuance commitment) ยังสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 2 มิติซึ่งทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการคิดว่าควรจะศึกษาความผูกพันต่อองค์การเป็นแบบ 4 องค์ประกอบ (a four component commitment) ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) 2) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) 3) ความผูกพันอย่างต่อเนื่องอย่างเสียสละสูง (high-sacrifice continuance commitment) และ 4) ความผูกพันอย่างต่อเนื่องอย่างมีทางเลือกน้อย (low-alternatives continuance commitment)<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Eric H. Kessler, *Encyclopedia of Management Theory* (Thousand Oaks: Sage Publications, 2013), 526-29.

### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการเจริญเติบโตและการพัฒนาองค์กรและสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมาก มีองค์ประกอบมากมายที่สามารถสะท้อนถึง "จิตวิญญาณ" ของวัฒนธรรมขององค์กรและองค์ประกอบหนึ่งคือ การที่พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร การมีพนักงานที่ดี ไม่ใช่เป็นเพียงพนักงานที่เก่ง มีความสามารถเท่านั้น ยังต้องมีอัตราการขาดงาน การลาออกที่ต่ำ มีความปรารถนาที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีความรักและผูกพัน ต้องการจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เห็นความสำคัญจึงได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร และให้ความหมายไว้หลายทฤษฎี ดังนี้

เบคเกอร์ (Becker) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นสภาพของบุคคลที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์โดยมีการลงทุนกับองค์กร และสิ่งที่ลงทุนเรียกว่า side-bet เช่น การศึกษา อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น ในที่สุดบุคคลก็ต้องหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร ดังนั้นความผูกพันจะขึ้นอยู่กับความสำคัญและคุณภาพของสิ่งที่บุคคลนั้นลงทุนไป<sup>42</sup>

เชลดอน (Sheldon) เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นเจตคติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร<sup>43</sup>

พอร์เตอร์และคณะ (Porter et al.) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า พร้อมทั้งจะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อความสำเร็จขององค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร<sup>44</sup>

<sup>42</sup> Howard S. Becker, "Notes on the Concept of Commitment," **American Journal of Sociology** 66, no. 1 (1960): 32-40.

<sup>43</sup> Mary E. Sheldon, "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization," **Administrative Science Quarterly** 16, no. 2 (1971): 143-50.

<sup>44</sup> Lyman W. Porter et al., "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," **Journal of Applied Psychology** 59, no. 5 (1974): 603-09.

สโตรห์และคณะ (Stroh and others) ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งแน่นแฟ้นระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กับองค์การใดองค์การหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ
2. มีความตั้งใจ และความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ
3. มีความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ<sup>45</sup>

สเติร์น และทรูฮอน (Starnes and Truhon) กล่าวถึงความหมายของความผูกพันต่อองค์การ คือ การที่บุคคลให้คำมั่นสัญญาที่จะช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของบุคคล การมีส่วนร่วมและความภักดี ความผูกพันต่อองค์การเป็นการตอบสนองทางอารมณ์ที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรม ความเชื่อและเจตคติของบุคคลและสามารถให้คะแนนได้ตั้งแต่ระดับต่ำไปจนถึงสูงมาก<sup>46</sup>

กรีนเบิร์ก (Greenberg) ให้ความสนใจกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งความพึงพอใจส่วนบุคคลมีความสำคัญอย่างมากต่อการมีความผูกพันต่อองค์การ จึงได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ และได้กล่าวถึงความหมายว่าการที่แต่ละบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับองค์การ และมีความสนใจที่จะอยู่กับองค์การต่อไป และได้แบ่งความผูกพันต่อองค์การเป็น 3 มิติ ดังนี้

- 1) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (continuance commitment) หมายถึง บุคคลที่มีจำเป็นต้องอยู่ เพราะไม่อยากสูญเสียสิ่งที่ตนลงทุนไป
- 2) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) หมายถึงบุคคลที่รู้สึกผูกพันกับองค์การต่อจากแรงกดดันของผู้อื่น
- 3) ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) หมายถึงบุคคลที่รู้สึกพอใจและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การต่อไป<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft, and Margaret A. Neale, **Organizational Behavior: A Management Challenge**, 3 ed. (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002), 293-96.

<sup>46</sup> Becky J. Starnes and Stephen A. Truhon, "**Organizational Commitment**," accessed May 25, 2017, available from <http://asq.org/divisions-forums/hdl/search/index.html?kw=Commitment&inKeywords=on&PageNumber=1&StartRow=1>.

<sup>47</sup> Greenberg, 231-33.

คอลควิท ลีพายน์และเวสสัน (Colquitt, LePine and Wesson) กล่าวถึงความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความต้องการของบุคคลที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อการคงอยู่หรือการออกจากงานโดยการออกจากงานอาจจะเป็นการลาออกโดยสมัครใจหรือการที่องค์การให้ออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ คอลควิท ลีพายน์และเวสสันได้ให้ความสำคัญกับบุคคลที่สมัครใจออกจากงานเองซึ่งเป็นบุคคลที่องค์การต้องการจะรักษาไว้ให้คงอยู่กับองค์การต่อไป นอกจากนี้บุคคลที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การจะแสดงพฤติกรรมถดถอยในการทำงาน (withdrawal behavior) เป็นพฤติกรรมหลีกเลี่ยงการทำงาน เช่น การฝืนกลางวัน การทำให้ตัวเองดูยุ่ง การขาดงาน เป็นต้น<sup>48</sup>

พจนานุกรมทางธุรกิจ (Business dictionary) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การคือ ความรู้สึกอย่างแรงกล้าในความรับผิดชอบของบุคคลที่มีต่อภารกิจขององค์การ<sup>49</sup>

เคสเลอร์ (Kessler) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment : OC) คือความรู้สึกผูกพันและความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติและความตั้งใจของบุคคล และการที่บุคคลมีเป้าหมายสอดคล้องกับองค์การ ทำให้มีการแสดงออกถึงความเต็มใจและความพยายามเพื่อองค์การซึ่งส่งผลให้เกิดความต้องการที่รักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อไป และเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งระดับของความผูกพันต่อองค์การสามารถช่วยคาดการณ์ผลลัพธ์ขององค์การได้ เช่น อัตราการลาออก พฤติกรรมบทบาทพิเศษ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานได้ปฏิบัติโดยที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ และเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้ระบุไว้ในคำบรรยายลักษณะงาน แต่เป็นพฤติกรรมที่มีประโยชน์ต่อองค์การ<sup>50</sup>

ชอลัดดา อุตมา ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า ทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์การตลอดจนพฤติกรรมอันแสดงถึงความพยายามมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ด้วยความทุ่มเทและเต็มใจ โดยตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความจงรักภักดี และความ

<sup>48</sup> Colquitt, Lepine, and Wesson, 64.

<sup>49</sup> Business Dictionary, "**Organizational Commitment**," accessed May 26, 2017, available from <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-commitment.html>.

<sup>50</sup> Kessler, 526.

ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ อย่างเต็มกำลังความสามารถ<sup>51</sup>

จากคำจำกัดความของนักวิชาการหลายท่านซึ่งพบว่า ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ มีลักษณะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้นิยามของความผูกพันต่อองค์การ หมายถึงทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การที่ต้องการจะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป และเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จ

### ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การ

การที่จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อบุคคลและองค์การ จำเป็นที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลส่งผลให้บุคคลมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในระดับที่สูงหรือต่ำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

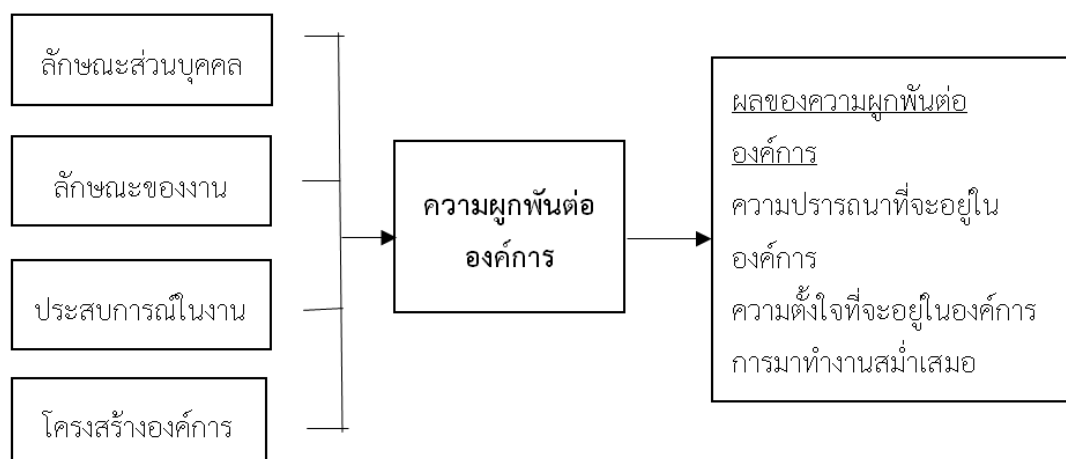
เมาว์เดย์ สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้นและอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การมี 4 ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้

1. ลักษณะบุคคล (personal characteristic) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน บุคลิกลักษณะ เป็นต้น
2. ลักษณะบทบาท (role-related characteristic) ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในงาน ความทำทายนงาน เป็นต้น
3. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ (structure characteristic) ได้แก่ ขนาดขององค์การ การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ เป็นต้น
4. ประสบการณ์การทำงาน (work experience) ได้แก่ สัมพันธภาพในองค์การ รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร ความสำคัญของบุคคลที่มีต่อองค์การ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังชี้ได้ว่า เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีตามมาในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน ความต้องการที่จะอยู่ต่อ การเข้าทำงาน อัตราการลาออก<sup>52</sup>

<sup>51</sup> ซอลัดดา อุตมา, "ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี," *Journal of Association of Researchers* 20, no. 3 (2558): 171-79.





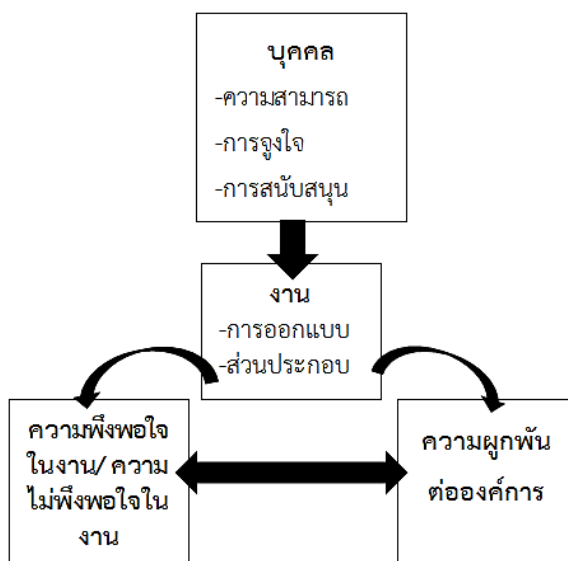
### แผนภูมิที่ 12 ปัจจัยที่ส่งผลถึงความผูกพันและผลของความผูกพันต่อองค์การ

ที่มา : Richard T. Mowday, Richard M. Steers and Lyman W. Porter, **Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover** (New York: Academic Press, 1982): 30.

มาทิส และแจ๊คสัน (Mathis and Jackson) ได้กล่าวถึงความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่าเป็นระดับของความเชื่อมั่นของบุคคลที่จะยอมรับเป้าหมายขององค์การและปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ จากการศึกษาวิจัยต่างๆแสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีความพึงพอใจในงานมากจะมีความผูกพันต่อองค์การมาก และยังส่งผลต่ออัตราการลาออกและผลการปฏิบัติงานขององค์การ จากการศึกษาขอบเขตเชิงเหตุผลของความผูกพันต่อองค์การได้มุ่งเน้นในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของความผูกพันอย่างต่อเนื่อง ค้นพบว่ากรณีที่แต่ละบุคคลไม่มีความพึงพอใจในงานหรือไม่มีความผูกพันต่องานมีแนวโน้มจะถอนตัวจากงานทั้งในรูปแบบของการขาดงานหรือการลาออก มาทิส และแจ๊คสันได้นำเสนอแผนภูมิปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การดังนี้<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Mowday, Porter, and Steers, 28-35.

<sup>53</sup> Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management: Essential Perspectives**, 10 ed. (Thomson South-Western, 2004), 91-92.



### แผนภูมิที่ 13 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การ

ที่มา : Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 10<sup>th</sup> ed. (Ohio: Thomson South-Western, 2004), 91-92.

ไลนินเจอร์ (Leininger) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่สำคัญทั้ง 5 นี้มีความเชื่อมโยงอย่างมากกับระดับความผูกพันต่อองค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์การ ดังนั้นองค์การต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1. การสื่อสารที่ชัดเจน (clear communication) องค์การต้องมีช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ในการสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจเกี่ยวกับ เป้าหมายขององค์การ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทน

2. ความพึงพอใจในงานสูง (high job satisfaction) พนักงานที่เห็นความสำคัญของงานและแสดงออกถึงความรู้สึกของการประสบความสำเร็จในงานจะมีระดับของความผูกพันสูงเช่นกัน

3. แรงบันดาลใจในการเป็นผู้นำและการจัดการ (inspired leadership and management) การที่องค์การแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะดำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถและจงใจให้ประสบความสำเร็จ จะทำให้พนักงานมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถบริหารงานได้ดี

4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (effective performance management systems) องค์การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การให้ค่าตอบแทนตามผลงาน (pay for performance)

5. บรรยากาศที่ดีภายในองค์กร (positive work environment) การที่องค์กรจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในองค์กรที่มีความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ<sup>54</sup>

วิกิพีเดีย (Wikipedia) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความผูกพันทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคลกับองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรช่วยในการคาดการณ์ตัวแปรเกี่ยวกับงานที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น อัตราการลาออก ผลการปฏิบัติงานพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และมีนักวิจัยหลายท่านพยายามหาวิธีทางที่จะทำให้บุคคลเหล่านี้พอใจในงานซึ่งจะทำให้บุคคลเหล่านี้มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆที่มีความสัมพันธ์กับระดับของความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. ความเครียดจากงาน (role stress) เกิดจากการที่บุคคลเผชิญกับบทบาทหน้าที่ที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถ ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดของงานและบทบาทหน้าที่ การไม่ได้รับความรู้หรือข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการทำงาน

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) เป็นการเสริมสร้างการรับรู้ความสามารถตนเองโดยการลดภาวะไร้อำนาจ และเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน

3. ความไม่มั่นคงในงานและการจ้างงาน (job insecurity and employability) บุคคลที่เป็นพนักงานชั่วคราวหรือพนักงานตามสัญญาจ้าง จะมีความรู้สึกไม่มั่นคงในงานมากกว่าพนักงานประจำ

4. การกระจายอำนาจผู้นำ (distribution of Leadership) การที่บุคคลได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากผู้บริหารให้มีอำนาจและอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ<sup>55</sup>

พิชิต เทพวรรณ กล่าวถึงองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในงานของพนักงานที่มีผลให้ความผูกพันมีระดับที่สูงขึ้น ซึ่งองค์ประกอบของความผูกพันประกอบไปด้วย 3 ส่วน ดังนี้ ค่านิยมของบุคคล (individual value) เป้าหมายของงาน (focused work) และการสนับสนุน

<sup>54</sup> Jim Leininger, "The Key to Retention: Committed Employees China's Cash-Focused Managers Are Demanding More from Their Employers," **China Business Review** 31, no. 1 (2004): 16-19.

<sup>55</sup> Wikipedia, "**Organizational Commitment**," accessed May 26, 2017, available from [https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational\\_commitment](https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_commitment).

ระหว่างบุคคล (interpersonal support) ในแต่ละองค์ประกอบองค์การต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดความผูกพันในงานซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. เป้าหมายของงาน (focused work) ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1.1 ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (align effort with strategy) คือการมอบหมายงานควรมีความสอดคล้องกันระหว่างความสามารถ ความถนัดของพนักงานกับกลยุทธ์ ทั้งนี้พนักงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจถึงสิ่งท้องคการคาดหวัง และได้รับรู้ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อทำงาน

1.2 การมอบอำนาจ (empowerment) คือพนักงานมีอำนาจที่เหมาะสมที่สามารถใช้ในการตัดสินใจและการจัดการงานของตนเอง

2. ค่านิยมของบุคคล (individual value) ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

2.1 แผนการพัฒนา (development plans) คือพนักงานต้องมีโอกาสและได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงาน

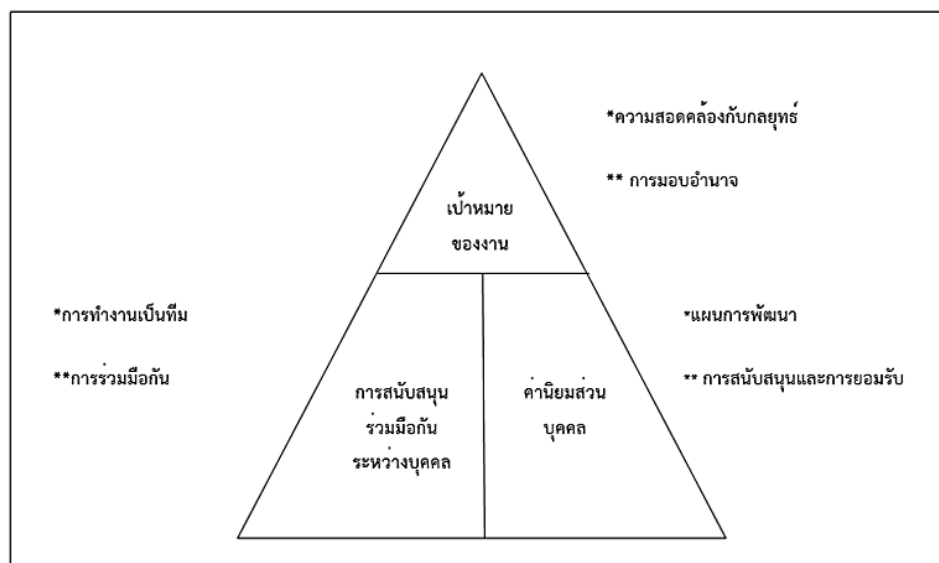
2.2 การสนับสนุนและการยอมรับ (support and recognition) คือพนักงานได้รับปัจจัยที่ใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ตลอดจนองค์การต้องยอมรับถึงความแตกต่างในด้านความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคน

3. การสนับสนุนระหว่างบุคคล (interpersonal support)

3.1 การทำงานเป็นทีม (teamwork) คือการมีความร่วมมือกันในการทำงาน และมีสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถไว้วางใจกันได้

3.2 ความร่วมมือกัน (collaboration) คือการมีความร่วมมือกันในการทำงานระหว่างกลุ่ม การร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา และการมีเป้าหมายร่วมกัน<sup>56</sup>

<sup>56</sup> พิเชิต เทพวรรณ, 176-78.



#### แผนภูมิที่ 14 องค์ประกอบของความผูกพันในงาน

ทีมา พิชิต เทพวรรณ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน. (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2544), 176-178.

พศิน แดงจวง ได้กล่าวถึง แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยหลักจิตวิทยาเข้ามาช่วยในกระบวนการมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดความรักแลความผูกพันต่อองค์การ ทำให้เกิดการอยากเรียนอยากรู้ มีใจให้กับองค์การ มีผลให้งานบรรลุผลสำเร็จ แต่การที่จะทำให้พนักงานเกิดความรักแลความผูกพันต่อองค์การได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆเหล่านี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (development) การส่งเสริมให้พนักงานได้รับการพัฒนาทั้งความรู้และความสามารถอย่างเหมาะสมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเกิดความก้าวหน้าในงานส่งผลให้เกิดความรักและอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่จะช่วยพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าต่อไป

2. การสื่อสารในองค์การที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักผูกพันในองค์การ คือ การสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) เป็นพื้นฐานสำคัญนำไปสู่การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นปัจจัยหลักช่วยผลักดันองค์การให้บรรลุเป้าหมายโดยง่าย

3. การตอบสนองความต้องการ (serve need) เช่นการจัดสวัสดิการต่างๆที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของพนักงานในองค์การ เป็นการดูแลให้พนักงานมีความสุขทั้งกาย และใจแบบยั่งยืน ซึ่งส่งผลต่อบรรยากาศที่ดีขององค์การ<sup>57</sup>

<sup>57</sup> พศิน แดงจวง, 37-38.

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่ามีปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อ การแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลและทีมงานที่ส่งผลให้เกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร และไม่ง่ายนักที่จะสร้างเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะพบว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่ต้องพิจารณาถึงในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร เช่น คุณลักษณะบุคคล โครงสร้างองค์กร การสนับสนุนระหว่างบุคคล วัฒนธรรมภายในองค์กร ทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนมีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันของบุคลากรภายในองค์กรแทบทั้งสิ้น

### ผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กร

การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้เนื่องจากผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะเป็นผู้ที่ยินดีที่จะอุทิศร่างกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยหรือไม่มีเลย ซึ่งการที่จะเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้รับการตอบสนองจากองค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและเสริมด้วยแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้สมาชิกในองค์กรคงอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า และมีความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดจะได้เกิดแก่องค์กรและตัวบุคลากรเอง<sup>58</sup> ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

เมาว์เดย์ และ คณะ (Mowday and others) แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการลดอัตราการขาดงาน การลาออก ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพิ่มพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ พฤติกรรมการทำงานของบุคคลด้วยความเต็มใจในการทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยไม่หวังผลตอบแทน หรือรางวัลใดๆ ทั้งสิ้นจากองค์กร<sup>59</sup>

<sup>58</sup> สุคนธ์ มณีรัตน์ และ นพดล เจนอักษร, "การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม," **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 3, no. 1 (2555): 69-72.

<sup>59</sup> Richard T. Mowday, Richard M. Steers, and Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment," **Journal of Vocational Behavior** 14, no. 2 (1979): 224-47.

เมเยอร์ และเอเลน (Mayer and Allen) จากแนวความคิดความผูกพันต่อองค์กรหลายมิติ ทำให้ผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กรมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของความผูกพัน บุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรด้านจิตใจสูงจะช่วยลดอัตราการขาดงานและการลาออกจากงาน บุคคลที่มีความผูกพันกับองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมมากจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการทำงานที่ดี สุดท้ายการที่มีความผูกพันกับองค์กรด้านการคงอยู่มากจะช่วยให้ บุคคลนั้นมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร<sup>60</sup>

ฟิโอริโต และ คณ (Fiorito and others) ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร (organization performance) ในหลายด้าน อย่างแรกคือ การมี พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท (extra role behavior) ของแต่ละบุคคล ซึ่งเกี่ยวกับการมีความคิดริเริ่ม และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (conscientiousness) ต่อมาความผูกพันต่อองค์กรสามารถช่วย ในการคาดการณ์ตัวแปรที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การขาดงาน การลาออก ผลการ ปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร<sup>61</sup>

เฟรด (Fred) แสดงให้เห็นว่าในช่วงแรกของการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อ องค์กรของนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้สรุปให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างความ ผูกพันต่อองค์กรและผลลัพธ์ในเรื่องของ การมีผลปฏิบัติการที่ดี การมีอัตราการลาออกที่ต่ำ การมี อัตราการขาดงานที่ต่ำ และยังมีหลักฐานอื่นๆที่แสดงให้เห็นผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กรในแง่ที่ ต่างกัน ได้แก่ การรับรู้ถึงความอบอุ่น การส่งเสริมบรรยากาศในองค์กร (organizational climate) การมีทีมงานที่ดี<sup>62</sup>

โฟกลีเอสโซ่ และ ลิน (Fogliasso and Lin) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความ เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ การลดอัตราการลาออก การมีความตั้งใจที่สูงขึ้น พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) และการ

<sup>60</sup> Stephen. Jaros, "Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues," **The Icfai Journal of Organizational Behavior** 6, no. 4 (2007): 7-25.

<sup>61</sup> Jack Fiorito et al., "Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics," **Journal of Managerial Issues** 19, no. 2 (2007): 186-207.

<sup>62</sup> Luthans, 148.

สนับสนุนที่ดีจากองค์กร การมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีและการสนับสนุนที่ดีจากองค์กรจะช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นที่จำเป็นในการนำทางให้องค์กรผ่านเหตุการณ์คาดไม่ถึงที่อาจเกิดขึ้น วิธีที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรได้ คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ เช่น การเป็นตัวอย่างที่ดี การให้ความท้าทาย กระตุ้นการปฏิบัติงาน การส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน<sup>63</sup>

อาร์มสตรอง และ เทย์เลอร์ (Armstrong and Taylor) ได้กล่าวถึงการใช้รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่ คือ นโยบายที่ประกอบจากการสนับสนุนความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่ เป้าหมาย การโน้มน้าว ความเคารพนับถือ รางวัล ความรับผิดชอบ ซึ่งนโยบายประสานความสัมพันธ์เหล่านี้จะช่วยทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและส่งผลต่อการมีประสิทธิผลและการพัฒนาบุคคลที่ดีขึ้น นอกจากนี้การมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่สูงจะเชื่อมโยงกับอัตราการลาออกและอัตราการขาดงานที่ต่ำแต่ไม่มีความชัดเจนว่ามีความเกี่ยวข้องกับผลปฏิบัติงาน<sup>64</sup>

จากผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมทางบวกของบุคคลในการทำงานหลายด้าน สามารถลดอัตราการมาสาย (tardiness) การขาดงาน (absenteeism) การออกจากงาน (turnover) มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (job performance) มีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรที่ดี (organizational citizenship behavior) ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทการทำงานอย่างสูงและทำงานนอกเหนือบทบาท (extra-role) มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานและผลผลิตโดยรวมที่สูงขึ้น

### หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิด หลักการ ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จึงได้รับความนิยมนำไปใช้ในการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ทำให้นักวิชาการหลายท่านได้

<sup>63</sup> Christine E. Fogliasso and Tyler Linn, "Job Satisfaction, Commitment, and Loyalty in the Workplace," *Leadership & Organizational Management Journal* 2013, no. 1 (2013): 106-19.

<sup>64</sup> Michael. Armstrong and Stephen. Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13 ed. (London: Kogan Page Publishers, 2014), 186-87.

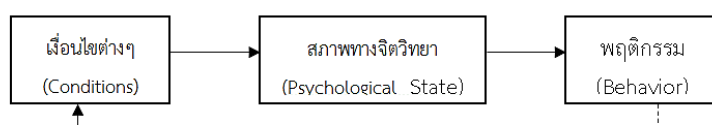


ศึกษาค้นคว้าเอกสารและวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรแบบต่างๆ ซึ่งได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 กลุ่ม คือ ด้านทัศนคติ และด้านพฤติกรรม

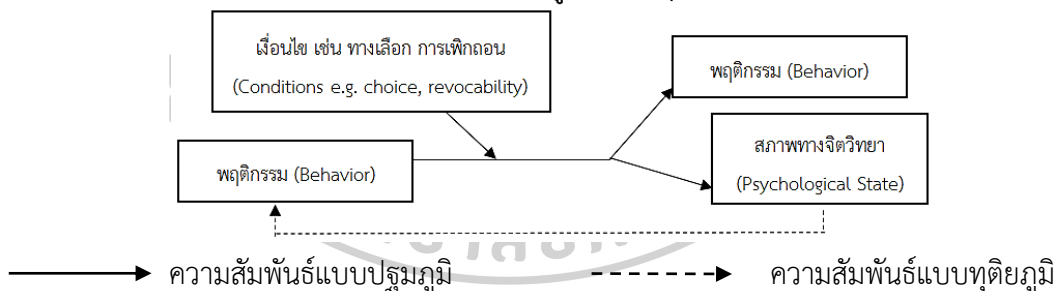
1. แนวความคิดความผูกพันด้านทัศนคติ (attitudinal commitment) เน้นเกี่ยวกับกระบวนการที่บุคคลคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขากับองค์กร เป็นการพิจารณาถึงเป้าหมายของแต่ละบุคคล และคุณค่าของตนที่มีความสอดคล้องกับองค์กร การศึกษาและวิจัยส่วนใหญ่เป็นการระบุปัจจัยต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

2. แนวความคิดความผูกพันด้านพฤติกรรม (behavioral commitment) เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่บุคคลผูกพันตนเองเข้ากับองค์กรและวิธีการจัดการกับปัญหาต่างๆ งานวิจัยเน้นศึกษาที่เงื่อนไขภายใต้พฤติกรรม ซึ่งเมื่อมีการแสดงพฤติกรรมใดขึ้นมาย่อมเกิดการกระทำซ้ำๆ นอกจากนี้มีศึกษาถึงผลกระทบของพฤติกรรมเมื่อทัศนคติเปลี่ยนไป<sup>65</sup>

#### แนวความคิดความผูกพันด้านทัศนคติ



#### แนวความคิดความผูกพันด้านพฤติกรรม



#### แผนภูมิที่ 15 แนวความคิดความผูกพันต่อองค์กรด้านทัศนคติและด้านพฤติกรรม

ที่มา : John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review* 1, 1 (1991): 61-89.

<sup>65</sup> Natalie J Allen and John P Meyer, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human resource management review* 1, no. 1 (1991): 61-89.

นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การในรูปแบบและองค์ประกอบที่เหมือนและต่างกันดังจะกล่าวต่อไปนี้

คานเตอร์ (Kanter) กล่าวว่า สมาชิกในองค์การแต่ละคนมีความคิดพฤติกรรมแตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้ทำให้คนในองค์การผูกพันกับองค์การด้วยสาเหตุต่างกัน ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1) ความผูกพันต่อเนื่อง (continuance commitment) เกี่ยวข้องกับความรู้สึกความเข้าใจของบุคคล โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลกำไร เช่น เมื่อคิดว่าค่าใช้จ่ายในการออกจากองค์การสูงมากกว่าการที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไปจะทำให้บุคคลนั้นอยู่กับองค์การต่อไปเพื่อให้เกิดผลกำไร

2) ความผูกพันยึดติด (cohesion commitment) เกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกับองค์การ อารมณ์และความรู้สึกที่ดีจะผูกมัดสมาชิกไว้กับองค์การ และความพึงพอใจจะเกิดขึ้น ถ้าสมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์กันสูงจะไม่มี การต่อต้านอิฉาธิษษากัน ระบบนี้ทำให้สมาชิกจะยึดติดซึ่งกันและกัน

3) ความผูกพันควบคุม (control commitment) เป็นความผูกพันที่บุคคลยึดถือมาตรฐานและเคารพอำนาจของกลุ่ม เกี่ยวข้องกับการที่พวกเขาเริ่มต้นประเมินค่าทางบวกกับศีลธรรม จริยธรรม ความสมเหตุสมผล การแสดงค่านิยมของบุคคลของกลุ่ม เป็นการเชื่อฟังต่อมาตรฐานของสังคมในองค์การ<sup>66</sup>

บุชานัน (Buchanan) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีองค์ประกอบ 3 ประการดังนี้ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (identification) คือ ความเต็มใจจะปฏิบัติงานยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์การ ถือเสมือนหนึ่งว่าองค์การเป็นของตน

2. ความเกี่ยวพันกับองค์การ (involvement) คือความเต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้า และเพื่อประโยชน์ขององค์การ

3. ความจงรักภักดี (loyalty) คือ ความรู้สึกยึดมั่นในองค์การ และปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป<sup>67</sup>

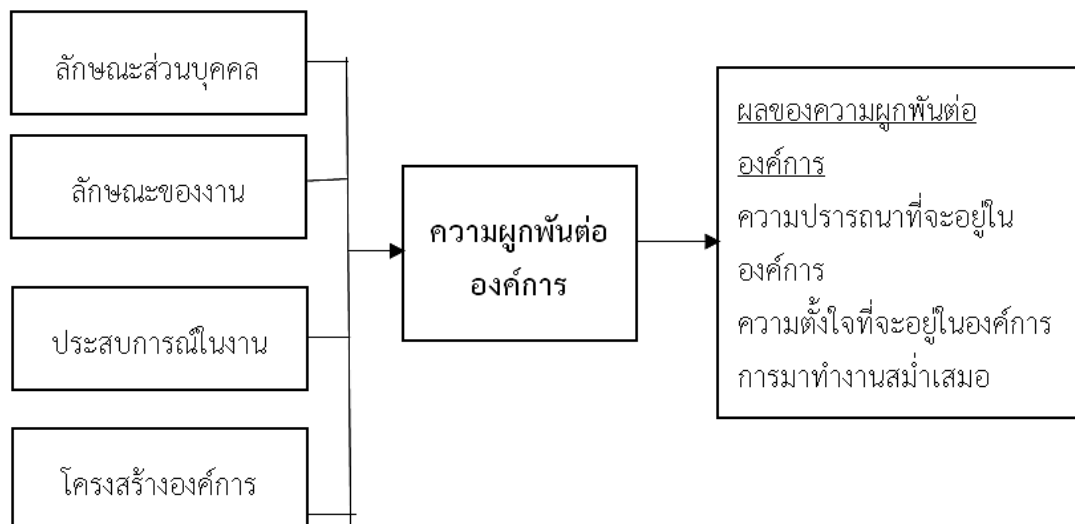
เมอว์เดย์ สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า พร้อมทั้งจะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

<sup>66</sup> Armstrong and Taylor, 22-24.

<sup>67</sup> Buchanan, 533-46.

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อความสำเร็จขององค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ



#### แผนภูมิที่ 16 โครงสร้างที่แสดงความผูกพันต่อองค์การ

ที่มา : Richard T. Mowday, Richard M. Steers and Lyman W. Porter, **Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover** (New York: Academic Press, 1982), 30.

ภาพประกอบโครงสร้างความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดเมาน์เดย์ สเตียร์ และพอร์เตอร์ ได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การซึ่งมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic) ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน บุคลิกลักษณะ เป็นต้น
2. ลักษณะของงาน (role-related characteristic) ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในงาน ความทำท่ายในงาน เป็นต้น
3. ประสบการณ์การทำงาน (work experience) ได้แก่ สัมพันธภาพในองค์การ รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร ความสำคัญของบุคคลที่มีต่อองค์การ เป็นต้น
4. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ (structure characteristic) ได้แก่ ขนาดขององค์การ การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังชี้ได้ว่า เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์การจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีตามมาในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน การมาทำงานสม่ำเสมอ การรักษาพนักงานไว้ เป็นต้น<sup>68</sup>

อัลเลน และเมเยอร์ (Allen and Meyer) ได้รวบรวมความหมายที่หลากหลายของแนวความคิดความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกทางจิตใจที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของพนักงานมีต่อองค์การ และใช้ความรู้สึกนั้นในการตัดสินใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การมีความเชื่อมโยงกับอัตราการขาดงาน ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การของอัลเลน และเมเยอร์ แยกได้เป็น 3 ด้าน คือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (affective Commitment)
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (continuance Commitment)
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative Commitment)

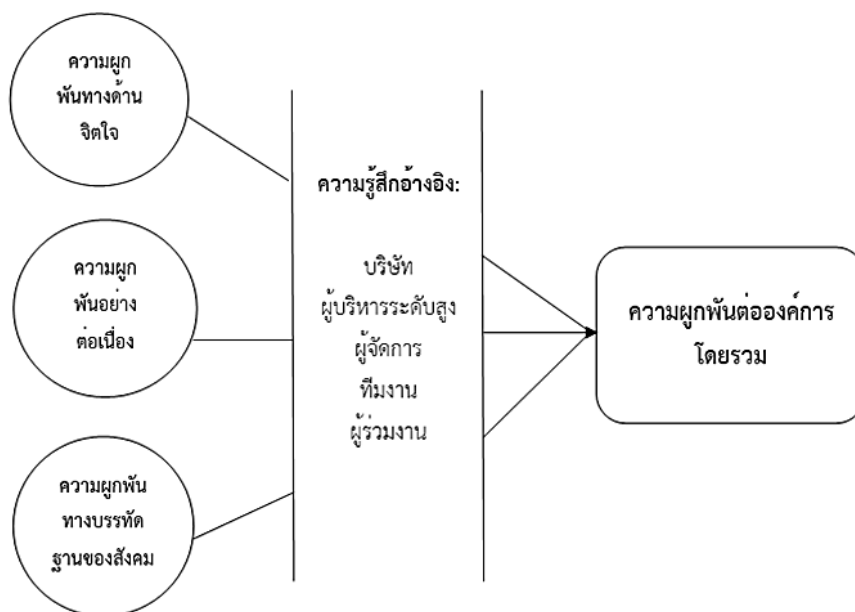
นอกจากนี้ อัลเลน และ เมเยอร์ (Allen and Meyer) ยังได้กล่าวเสริมอีกว่า แนวความคิดความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลแต่ละคนกับองค์การเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การเชื่อมโยงของความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจสูง หมายถึง เขาต้องการอยู่ (want to) เพราะความรักและผูกพันกับองค์การ ส่วนบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่สูง หมายถึง เขาจำเป็นต้องอยู่ (need to) เพราะไม่อยากสูญเสียสิ่งที่ตนลงทุนไป และสุดท้ายบุคคลที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูง แสดงว่าเขาคิดว่าเขาสมควรที่จะอยู่ (ought to) เพื่อความถูกต้องทางสังคม<sup>69</sup> ซึ่งแนวความคิดนี้มีความสอดคล้องกับแนวความคิดของคอลควิท ลีปายน์และเวสสัน ดังนี้

คอลควิท ลีปายน์และเวสสัน (Colquitt, LePine and Wesson) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การมีความเกี่ยวข้องอย่างมากกับพฤติกรรมองค์การ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การให้ดียิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำรงรักษาคนเก่ง (talented people) ให้คงอยู่กับองค์การต่อไป เพราะการที่จะจ้างงานพนักงานใหม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ได้แก่ ค่าสรรหาพนักงาน ค่าฝึกอบรม ค่าการปฐมนิเทศ รวมถึงค่าใช้จ่ายอย่างอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ขวัญกำลังใจลดลง สูญเสียความรู้ขององค์กร สูญเสียผลผลิต เป็นต้น คอลควิท ลีปายน์และเวสสัน ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความต้องการของพนักงานที่จะอยู่เป็น

<sup>68</sup> Mowday, Porter, and Steers, 28-35.

<sup>69</sup> Ibid., 1-18.

สมาชิกขององค์การต่อไป ซึ่งความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อพนักงานในการตัดสินใจที่อยู่ต่อ (is retained) หรือจะลาออก (tour over) จากองค์การเพื่อไปทำงานอื่น ทั้งนี้การลาออกจากงานนั้นสามารถทำได้โดยสมัครใจและไม่สมัครใจ การลาออกอย่างสมัครใจเกิดขึ้นเมื่อพนักงานตัดสินใจด้วยตัวเองว่าต้องการออกจากงาน ส่วนการลาออกโดยไม่สมัครใจเกิดขึ้นเมื่อพนักงานถูกไล่ออกจากองค์การ ด้วยเหตุผลบางประการ ซึ่งจากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การนี้ได้ให้ความสำคัญในการลดจำนวนอัตราการลาออกอย่างสมัครใจเป็นการรักษาพนักงานที่องค์การต้องการจะรักษาไว้ นอกจากนี้บุคคลที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การจะแสดงพฤติกรรมถดถอยในการทำงาน (withdrawal behavior) เป็นพฤติกรรมหลีกเลี่ยงการทำงาน ซึ่งท้ายที่สุดส่งผลให้เกิดการลาออกจากงาน เช่น การฝันกลางวัน (daydreaming) การมองว่าไม่ว่า (looking busy) การใช้อินเทอร์เน็ต (cyberloafing) การขาดงาน (absenteeism) เป็นต้น เพื่อเป็นการดำรงรักษาคนเก่งให้คงอยู่ต่อไป จำเป็นต้องสร้างความรู้สึกความผูกพันทางจิตใจให้แก่พนักงาน จากรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น คอลลวิท ลีปายน์และเวสสัน จึงได้แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์การ (types of commitment) ทั้งหมดเป็น 3 แบบ ดังนี้ 1) ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (affective commitment) 2) ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ (continuance commitment) 3) ความผูกพันต่อองค์การทางบรรทัดฐานของสังคม (normative commitment) ซึ่งความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 แบบเมื่อนำมารวมกันจะก่อให้เกิดความรู้สึกโดยรวมทางด้านความผูกพันต่อจิตใจที่มีต่อองค์การ และแต่ละบุคคลจะให้ค่าของความสำคัญที่ต่างกันไปในแต่ละแบบ บางคนใช้ความเป็นเหตุผลและความระมัดระวังในการพิจารณาที่จะอยู่กับองค์การ สำหรับบางคนใช้อารมณ์และสัญชาตญาณมากกว่าที่จะคิดคำนวณประเมินค่าความเสียหายหรือผลประโยชน์ที่ได้รับ และความผูกพันต่อองค์การของบุคคลไม่ขึ้นอยู่กับองค์การเท่านั้น บุคคลไม่ได้ผูกพันกับองค์การเสมอไปยังมีความผูกพันกับผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ ทีมงานบางกลุ่ม หรือเพื่อนบางคนที่มีความใกล้ชิดกัน ซึ่งเรียกว่าจุดรวมความผูกพันต่อองค์การ (focus of commitment) :ซึ่งหมายถึง บุคคล สถานที่ สิ่งของต่างๆ ที่กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ตัวอย่างเช่น บุคคลเลือกที่จะอยู่กับนายจ้างคนปัจจุบันเพราะมีความรู้สึกผูกพันกับทีมงานของตน บุคคลมีความกังวลเกี่ยวกับความสูญเสียรายได้และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น และบุคคลรู้สึกถึงสัญญาหรือข้อผูกมัดกับผู้จัดการ เป็นต้น ซึ่งแผนภูมิที่ 17 ได้แสดงถึงตัวขับเคลื่อนความผูกพันต่อองค์การโดยรวม (drivers of overall organizational commitment)



### แผนภูมิที่ 17 ตัวขับเคลื่อนความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม

ที่มา : Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine and Michael J. Wesson, **Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill, 2015), 78.

ต่อมาเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 แบบ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (affective commitment) เป็นการแสดงออกถึงความเชื่อมโยงของความผูกพันด้านอารมณ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร (emotion-based reasons) พนักงานจะตัดสินใจอยู่เพราะความต้องการที่จะอยู่ (want to) และจะรู้สึกเสียใจถ้าออกจากองค์กร (sense of sadness) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจแสดงถึงการยอมรับของบุคคลในเป้าหมายขององค์กร ความมีคุณค่า และมีความเต็มใจที่จะเพิ่มความพยายามทำงานแทนองค์กร นอกจากนี้เครือข่ายของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลมีอิทธิพลอย่างมาก ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลจะกลุ่มทำให้พวกเขามีความผูกพันและยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป แต่ถ้าบุคคลมีเพื่อนร่วมงานเพียงคนเดียว (the erosion model) เป็นการง่ายที่บุคคลนั้นจะตัดสินใจออกจากงาน อีกทั้งถ้าพนักงานหรือกลุ่มของพนักงานมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับผู้ที่ต้องการออกจากงาน (the social influence model) ทำให้พนักงานเหล่านี้มีโอกาสมากที่จะลาออกจากงานตาม องค์กรจะหาอะไรที่จะลดความเสียหายในความผูกพันที่

กลายเป็นเหมือนการติดเชื้อที่แพร่กระจายเหมือนเชื้อโรค เช่น คนๆหนึ่งมีอิทธิพลต่อคนอื่นอีก 5 คน ให้ออกจากงานตามไปด้วย คือการสร้างการเชื่อมโยงสายแห่งความผูกพันระหว่างบุคคลให้แน่นแฟ้น

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (continuance commitment) เป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกเป็นกังวลเมื่อต้องออกจากงาน (sense of anxiety) เมื่อต้องพิจารณาเกี่ยวกับต้นทุน (cost-based reasons) คือการพิจารณาถึงต้นทุนทั้งหมดที่ได้ลงทุนไป เช่น เวลา ความพยายาม กำลังกาย เป็นต้น กับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเมื่ออยู่ต่อและค่าความเสียหายเมื่อออกจากงาน พนักงานจะตัดสินใจอยู่เพราะความจำเป็นที่จะต้องอยู่ (need to) เนื่องจากอาจไม่สามารถหางานอื่นที่ดีกว่าได้ หรือรู้สึกว่าตนเองมีความเชี่ยวชาญในงานและเริ่มมีความชอบและสนุกกับงานเมื่อเห็นถึงผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร เช่น รางวัลที่เป็นตัวเงิน การได้รับผิดชอบในงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ปัจจัยที่จะช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ คือ การขาดทางเลือกในการจ้างงาน (a lack of employment alternatives) ถ้าพนักงานไม่มีที่อื่นให้ไปตั้งนั้นความต้องการที่พวกเขาจะอยู่จะสูงขึ้น ซึ่งทางเลือกในการจ้างงานที่ต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ (economic conditions) อัตราการว่างงาน (the unemployment rate) ทักษะและความสามารถในการทำตลาด (Marketability) ยิ่งไปกว่านั้นความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่จะเน้นและความสำคัญเกี่ยวกับประเด็นปัญหาในเรื่องส่วนตัวและครอบครัวมากกว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและความผูกพันต่อองค์กรทางบรรทัดฐานของสังคม เพราะสิ่งที่ทำให้พนักงานยึดมั่นในงานอย่างลึกซึ้งมาจากเหตุผลเกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน การยึดมั่นในงานอย่างลึกซึ้ง (embeddedness) เป็นความเชื่อมโยงของบุคคลกับองค์กรซึ่งพวกเขารู้สึกว่าตัวเองเหมาะกับองค์กรและต้องการจะเสียดสละเพื่อการเปลี่ยนแปลงในงาน

3. ความผูกพันต่อองค์กรทางบรรทัดฐานของสังคม (normative commitment) เป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกผิดเมื่อต้องออกจากงาน (sense of guilt) เมื่อต้องพิจารณาถึงปรัชญาการทำงานส่วนบุคคลหรือการที่จะตัดสินใจอยู่หรือออกจากงานเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด พนักงานตัดสินใจที่ควรจะอยู่ (ought to) เพราะเหตุผลตามข้อผูกพันที่มีกับองค์กร (obligation-based reason) ซึ่งการจะสร้างความรู้สึกให้พนักงานมีข้อผูกพันกับองค์กรนี้ สามารถทำได้สองแนวทาง วิธีแรกคือการสร้างความรู้สึกที่พนักงานเป็นหนี้ต่อองค์กร (the organization's debt) อาจจะทำโดยการใช้งบประมาณในการอบรมและพัฒนาพนักงาน เพราะเป็นเหมือนข้อสัญญาที่พนักงานว่าพวกเขาจะต้องใช้คืนโดยการทำงานต่อไปให้กับองค์กร อีกวิธีในการสร้างข้อผูกพันที่มีกับองค์กรคือการเป็นส่วนหนึ่งของการองค์กรการกุศล (a charitable organization) เพราะเป็นการสร้างภาพลักษณ์

ที่ดีและสามารถช่วยดึงดูดพนักงานใหม่ๆให้มาทำงานกับองค์กรได้ รวมทั้งสามารถช่วยให้พนักงานที่ยังคงอยู่กับองค์กรสร้างความรู้สึกลึกๆด้านความผูกพันต่อองค์กรทางบรรทัดฐานของสังคม

นอกจากนี้คอลลิวท ลิปายน์และเวสสันได้อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมถดถอยในการทำงาน (Withdrawal behavior) ว่าเป็นพฤติกรรมหลีกเลี่ยงการทำงาน ซึ่งท้ายที่สุดส่งผลให้เกิดการลาออกจากงาน จากการวิจัยบุคคลจะตอบสนองต่อเหตุการณ์เชิงลบได้ 4 แบบ ดังนี้ 1) ทางออก (exit) บุคคลพยายามที่จะหลีกเลี่ยงออกจากเหตุการณ์นั้นโดยการขาดงานบ่อยๆ หรือการลาออกโดยสมัครใจ 2) ความคิดเห็น (voice) บุคคลพยายามที่จะเปลี่ยนสถานการณ์โดยพูดคุยกับสมาชิกของทีมคนใหม่เพื่อหาทางออก 3) ความจงรักภักดี (loyalty) บุคคลอดทนและยอมรับมันทั้งๆที่ไม่มีความสุขกับเหตุการณ์นั้น 4) เพิกเฉย (neglect) บุคคลปล่อยให้เหตุการณ์ผ่านไปและทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำลงเนื่องจากต้องการปล่อยมันไป บางครั้งพฤติกรรมการเพิกเฉยทำให้เสียหายมากกว่าพฤติกรรมทางออกเพราะจะยังไม่สังเกตเห็นโดยทันที พนักงานอาจจะละเลยหน้าที่เป็นเดือนหรือเป็นปีก่อนที่หัวหน้าจะจับผิดพฤติกรรมที่ไม่ดีได้ ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรนี้ช่วยลดความเป็นไปได้ของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์เชิงลบแบบทางออกกับแบบเพิกเฉย (การตอบสนองอย่างทำลายล้าง-destructive responses) ในขณะเดียวกันความผูกพันต่อองค์กรนี้ช่วยเพิ่มความเป็นไปได้ของบุคคลที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์เชิงลบแบบความคิดเห็นและแบบความจงรักภักดี (การตอบสนองอย่างสร้างสรรค์-constructive responses) และถ้าพิจารณาจากระดับของผลการปฏิบัติงานกับระดับความผูกพันต่อองค์กรสามารถเห็นภาพชัดเจนขึ้นกับการที่บุคคลตอบสนองต่อเหตุการณ์เชิงลบได้อย่างไรบ้างตามแผนภูมิที่ 17 พนักงาน 4 ประเภท ได้แก่ ดวงดาว (stars) มีระดับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานสูง ถูกจัดว่าเป็นตัวอย่างของพนักงาน เพราะดวงดาวจะตอบสนองต่อเหตุการณ์เชิงลบแบบความคิดเห็นเนื่องจากพวกเขาต้องการปรับเปลี่ยนสถานการณ์ให้ดีขึ้น พลเมือง (citizens) มีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงแต่ผลการปฏิบัติงานต่ำ บุคคลมักสมัครใจทำงานนอกเหนือบทบาท (extra-role) ถ้าทำให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งพลเมืองจะตอบสนองต่อเหตุการณ์เชิงลบแบบความจงรักภักดี เพราะพวกเขาอาจไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงแต่มีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป หมาป่าโดดเดี่ยว (lone wolves) มีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำแต่ผลการปฏิบัติงานสูง บุคคลทำงานเพื่อความสำเร็จของตัวเองซึ่งไม่เกี่ยวกับองค์กร และมักจะตอบสนองต่อเหตุการณ์เชิงลบแบบทางออก และสุดท้ายเมินเฉย (apathetics) มีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำและผลการปฏิบัติงานต่ำ บุคคลใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่องานของ



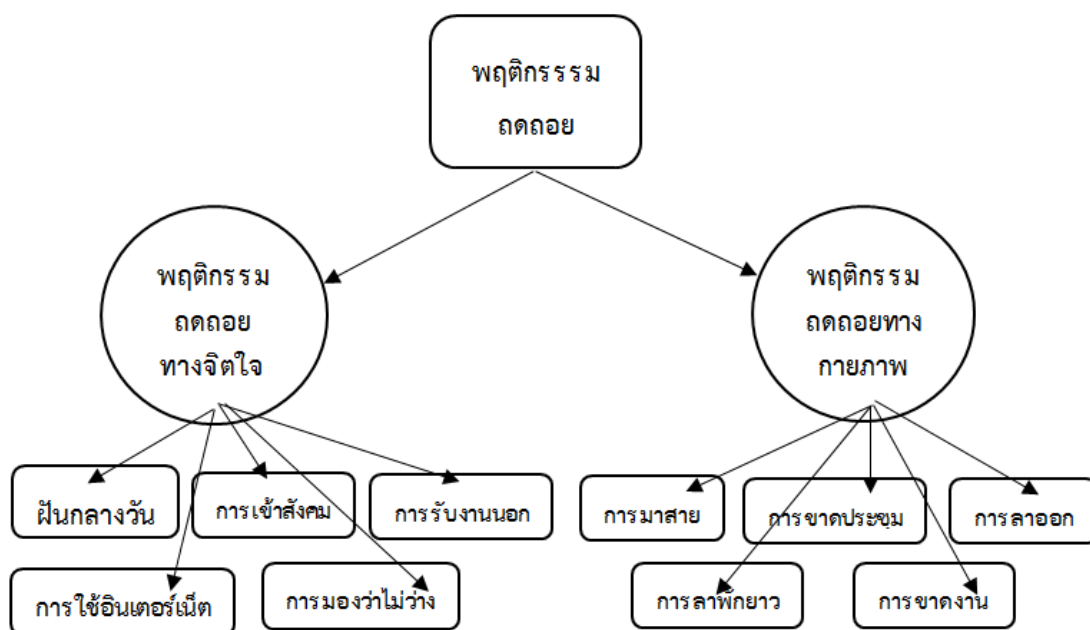
ตนและมักจะตอบสนองต่อเหตุการณ์เชิงลบแบบเพิกเฉย เพราะไม่มีผลการปฏิบัติงานให้ประจักษ์และต้องมีการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

พนักงาน 4 ประเภท (Four Type of Employees)		ผลการปฏิบัติงาน	
		สูง	ต่ำ
ความผูกพันต่อองค์กร	สูง	ดาว (stars)	พลเมือง (citizens)
	ต่ำ	หมาป่าโดดเดี่ยว (lone wolves)	เมินเฉย (apathetics)

#### แผนภูมิที่ 18 พนักงาน 4 ประเภท

ที่มา : Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine and Michael J. Wesson, **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill, 20015), 73.

พฤติกรรมมอดลอยในการทำงานยังแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ ทางจิตใจและทางกายภาพ พฤติกรรมมอดลอยทางจิตใจเป็นพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงการทำงานทางจิตใจซึ่งมีหลายรูปแบบ ดังนี้ การฝันกลางวัน (daydreaming) การเข้าสังคม (socializing) การมองว่าไม่ว่าง (looking busy) การรับงานนอก (moonlighting) การใช้อินเทอร์เน็ต (cyberloafing) ส่วนพฤติกรรมมอดลอยทางกายภาพเป็นพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงการทำงานทางกาย มีดังนี้ การมาสาย (tardiness) การหยุดยาว (long breaks) การขาดประชุม (missing meeting) การขาดงาน (absenteeism) การลาออก (quitting) ซึ่งสาเหตุการออกจากงานมีหลากหลาย เช่น การลาออกเพื่อเงินและงานที่ดีกว่า ความไม่พอใจต่อหัวหน้า สภาพการทำงาน ครอบครัวและสุขภาพ จากสาเหตุการลาออกที่กล่าวมาองค์กรสามารถหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการลาออกได้ โดยการเสนอเงินเพิ่มขึ้น การเลื่อนตำแหน่ง การปรับสภาพการทำงาน แต่สาเหตุที่เกิดจากครอบครัวและสุขภาพในทางตรงกันข้ามองค์กรไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ เพราะไม่ได้เกิดจากการขาดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน



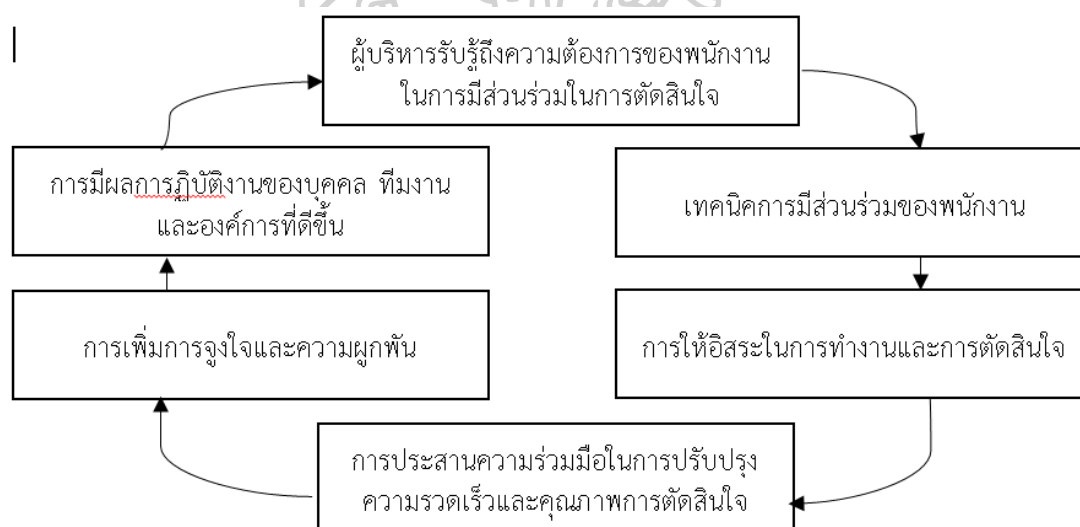
แผนภูมิที่ 19 พฤติกรรมถดถอยแบบทางจิตใจและทางกายภาพ

ที่มา : Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine and Michael J. Wesson, **Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace**, 4<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill, 2015), 74.

สำหรับแนวโน้มต่างๆที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละแบบรวมทั้งยังส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมถดถอยนั้นควรคำนึงถึงความแตกต่างของแรงงาน (the diversity of the workforce) เช่น เชื้อชาติ เพศ อายุ เป็นต้น เหล่านี้ล้วนสามารถลดระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ ถ้าพนักงานรู้สึกถึงความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจอยู่ในระดับต่ำและไม่มีความยึดมั่นในงาน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างที่มีการเปลี่ยนแปลงจากการลดขนาดองค์กรสามารถลดระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและความผูกพันต่อองค์กรทางบรรทัดฐานของสังคมลงได้ และจากที่ได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารสามารถส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างไร สำหรับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจสามารถทำได้โดยการเพิ่มข้อผูกมัดที่จะเชื่อมพนักงานเข้าด้วยกัน ส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ผู้บริหารควรที่จะเพิ่มเงินเดือนและผลประโยชน์มากขึ้น และความผูกพันต่อองค์กรทางบรรทัดฐานของสังคมผู้บริหารสามารถเพิ่มการฝึกอบรมที่หลากหลายและให้โอกาสทางความก้าวหน้าแก่พนักงาน<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Colquitt, Lepine, and Wesson, 63-81.

แบร็ตตัน (Bratton) กล่าวถึงการใช้กลยุทธ์การร่วมมือและการมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement and participation) มาใช้ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรเพื่อให้ องค์กรมีผลการปฏิบัติงานของบุคคล ทีมงาน และองค์กรที่ดีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร การร่วมมือและการมีส่วนร่วมของพนักงาน คือการที่พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น ซึ่ง แบ่งเป็น 1)การมีส่วนร่วมโดยตรง (direct involvement) เป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานประจำ เช่น การสรุปรายงานของกลุ่ม (briefing group) การพัฒนาคุณภาพงาน (Quality Circle) ทีมแก้ปัญหา (problem-solving teams) ทีมบริหารตนเอง (Self - Managed Teams) 2) การมีส่วนร่วมทางอ้อม (indirect involvement) คือ การที่มีตัวแทนของกลุ่มเข้าร่วมใน กระบวนการตัดสินใจต่างๆ เช่น คณะกรรมการปรึกษาหารือร่วม (Joint Consultation Committee) คณะกรรมการแรงงาน (worker directors) สภาแรงงาน (Works Councils)<sup>71</sup> นอกจากนี้ จอห์นได้นำเสนอวงจรความผูกพันต่อองค์กรและการมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้



## แผนภูมิที่ 20 วงจรความผูกพันต่อองค์กรและการมีส่วนร่วม

ที่มา : John Bratton, *Introduction to Work and Organizational Behavior*, 3th ed. (London: Palgrave, 2015), 357.

<sup>71</sup> Bratton, 355-57.

กล่าวโดยสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรนั้นได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากทั้งนักวิชาการ นักการศึกษา ผู้บริหาร นักทฤษฎี นักพฤติกรรมศาสตร์ และนักวิเคราะห์องค์กร ซึ่งได้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน และได้แบ่งแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 กลุ่ม คือ ด้านทัศนคติ หมายถึง การที่บุคคลพิจารณาถึงเป้าหมายของแต่ละบุคคล และคุณค่าของตนที่มีความสอดคล้องกับองค์กร ส่วนด้านพฤติกรรม หมายถึงการที่บุคคลผูกพันตนเองเข้ากับองค์กร ซึ่งแนวคิดเหล่านี้จะช่วยในการธำรงรักษาสมาชิกที่มีคุณภาพขององค์กรให้ทำงานอยู่ในองค์กรยาวนานขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของสมาชิก ทีมงานและองค์กรเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนลดอัตราการขาดงานและการลาออกของสมาชิก การสร้างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดี ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อ การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรด้วย ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน เช่น โครงสร้างขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน การสนับสนุนจากองค์กร

### ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

#### ความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนเอกชนเป็นสถาบันการศึกษาที่เริ่มก่อตั้งขึ้นตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัย และมีการดำเนินการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน<sup>72</sup> ซึ่งการจัดการศึกษาของเอกชนที่ผ่านมามีช่วยพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพให้แก่สังคมไทย และยังช่วยแบ่งเบาภาระด้านงบประมาณของประเทศ ด้วยเหตุนี้รัฐบาลจึงมีนโยบายสนับสนุนให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้นจนถึงปัจจุบัน<sup>73</sup> ดังที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กำหนดนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐโดยกำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม รวมทั้งต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของเอกชนด้วย และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 5 ส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน มาตรา 43 มาตรา 45 และ มาตรา 46 ได้

<sup>72</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, **บันทึกประจำวัน** (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2532), 27-28.

<sup>73</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **การสังเคราะห์งานวิจัย แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน** (กรุงเทพฯ: พรึกหวานกราฟฟิค, 2551), 12.

กำหนดบทบัญญัติว่าการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความเป็นอิสระ และสามารถจัดการศึกษาได้ทุกระดับ ทุกประเภท โดยมีการกำกับติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนภาษีหรือยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและพึ่งตนเองได้<sup>74</sup>

### สภาพปัจจุบันของการศึกษาเอกชน

การดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนในปัจจุบันอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2554 ที่มีการประกาศใช้แทนกฎหมายฉบับเดิม คือ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 44 ได้กำหนดหลักการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อทำหน้าที่บริหารและจัดการการศึกษาโรงเรียนเอกชนให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับรัฐ<sup>75</sup> ทำให้ต้องมีการประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนฉบับใหม่เพื่อให้มีแนวการดำเนินการต่างๆ ให้สอดคล้องกับกฎหมายฉบับอื่นที่มีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้กำหนดให้การดำเนินการการศึกษาโรงเรียนเอกชนอยู่ภายใต้การกำกับและติดตามโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน ดังนี้

1. เป็นหน่วยงานในการส่งเสริมและประสานงานการศึกษาเอกชนและดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน
2. เสนอนโยบายยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน กำหนดกฎ ระเบียบ และเกณฑ์มาตรฐานกลางในการจัดการศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเอกชน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนทางการศึกษาเอกชน การอุดหนุนการศึกษาเอกชน การคุ้มครองการทำงาน สิทธิประโยชน์ของครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน

<sup>74</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542".

<sup>75</sup> Ibid.

4. เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลและทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มาตรา 15 ยังกำหนดให้มีหน่วยงานระดับท้องถิ่นในการสนับสนุนการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชน คือ กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนของแต่ละจังหวัดยกเว้นกรุงเทพมหานครและปริมณฑล<sup>76</sup>

### ประเภทและระดับของโรงเรียนเอกชน

พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 ได้กำหนดประเภทและระดับของโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาว่ามี 2 ประเภท คือ โรงเรียนในระบบ และโรงเรียนนอกระบบ มีรายละเอียดดังนี้

1. โรงเรียนในระบบ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

1.1 ประเภทสามัญศึกษา หมายถึงโรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ใน ระดับต่าง ๆ ได้แก่

1.1.1 ระดับก่อนประถมศึกษา

1.1.1.1 เตรียมอนุบาล เป็นการมุ่งเน้นการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการทุกด้าน รวมทั้งการประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็ก เมื่อมีอายุครบสองปี

1.1.1.2 อนุบาล โดยปกติเป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุตั้งแต่สามปีถึงหกปี เพื่อเป็นรากฐานชีวิตและการเตรียมความพร้อมเด็กทั้งร่างกาย และจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพและการอยู่ร่วมในสังคม

<sup>76</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน., "พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550," เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก [www.opec.go.th/ckfinder/userfiles/files/0.pd](http://www.opec.go.th/ckfinder/userfiles/files/0.pd).

1.1.2 ระดับประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ และความสามารถขั้นพื้นฐาน โดยปกติใช้เวลาเรียนหกปี

1.1.3 ระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็นสองระดับ คือ

1.1.3.1 มัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ต่อจากระดับประถมศึกษา เพื่อให้รู้ความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนความสามารถในการประกอบกิจการงานและอาชีพตามควรแก่วัยโดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี

1.1.3.2 มัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพรวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็น โดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี

1.2 ประเภทอาชีวศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ ได้แก่

1.2.1 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพให้เป็นกำลังแรงงานที่มีฝีมือ โดยศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพโดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี หลังจากจบระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า

1.2.2 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพให้เป็นกำลังแรงงานระดับชำนาญการ โดยศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงโดยปกติใช้เวลาเรียนสองปีหลังจากจบหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือจบระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า

1.3 ประเภทนานาชาติ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรต่างประเทศหรือหลักสูตรต่างประเทศที่ปรับรายละเอียดเนื้อหาวิชาใหม่ หรือหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเองที่ไม่ใช่หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และใช้ภาษาต่างประเทศเป็นสื่อในการเรียนการสอนให้กับนักเรียน โดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และไม่ขัดต่อศีลธรรมและความมั่นคงของประเทศ

2. โรงเรียนนอกระบบ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการจัดการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา และให้หมายควมรวมถึงศูนย์การศึกษาอิสลามประจำ

มัธยม (ตาติกา) และสถาบันศึกษาปอเนาะ โดยได้กำหนดประเภทและลักษณะของโรงเรียน และการจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรของโรงเรียนนอกระบบไว้ดังต่อไปนี้

2.1 ประเภทสอนศาสนา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะการสอนศาสนา

2.2 ประเภทศิลปะและกีฬา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาเกี่ยวกับดนตรี ศิลปะ และกีฬา

2.3 ประเภทวิชาชีพ เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพ เพื่อให้นักเรียนนำไปประกอบอาชีพหรือเพิ่มเติมทักษะในการประกอบอาชีพ

2.4 ประเภททกววิชา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เสริมความรู้รายวิชาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.5 ประเภทเสริมสร้างทักษะชีวิต เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เสริมสร้างความคิด เชาวน์ปัญญา และทักษะอื่น

2.6 ประเภทศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาติกา) เป็นศูนย์การศึกษาที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ตามกฎหมายว่าด้วยศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาติกา)

2.7 ประเภทสถาบันศึกษาปอเนาะ เป็นสถาบันที่จัดตั้งขึ้นให้เป็นทางเลือกหนึ่งของชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันศึกษาปอเนาะ

การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนอกระบบ แบ่งได้ดังนี้

1. จัดการเรียนการสอนโดยใช้ครูหรือผู้สอน

2. จัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อการเรียนการสอน ทั้งนี้โรงเรียนจะต้องมีการจัดการเรียนการสอนต้นแบบที่ใช้ครูหรือผู้สอนเป็นหลัก

3. จัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการโดยมีทั้งครูหรือผู้สอนและสื่อการเรียนการสอน

4. การจัดการเรียนการสอนตาม (๑) (๒) และ (๓) อาจจัดร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน หรือกับหน่วยงานอื่นทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน

หลักสูตรของโรงเรียนนอกระบบมีดังนี้

1. หลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

2. หลักสูตรต้นแบบที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจัดทำหรือจัดร่วมกับหน่วยงานอื่น

3. หลักสูตรที่นำมาจากหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ หลักสูตรที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเอง



หลักสูตรที่โรงเรียนจัดทำขึ้นร่วมกับโรงเรียนอื่นหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งได้รับอนุมัติให้ใช้หลักสูตรจาก กระทรวงศึกษาธิการ<sup>77</sup>

จากพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ได้กำหนดประเภทและระดับของโรงเรียน เอกชนที่จัดการศึกษามี 2 ประเภท คือ โรงเรียนในระบบ และโรงเรียนนอกระบบ สำหรับโรงเรียนในระบบมีการจัดการศึกษา 3 รูปแบบ คือ ประเภทสามัญ ประเภทอาชีวะ และประเภทนานาชาติ การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจและความผูกพันต่อองค์การเฉพาะโรงเรียน เอกชนในระบบประเภทสามัญ

### โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

โดยที่ได้ปรากฏข้อเท็จจริงถึงสภาพปัญหาในการจัดการศึกษาในส่วนภูมิภาคของประเทศว่า เกิดจากปัญหาการสั่งการและการบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่เป็นเอกภาพเป็นปัญหา สำคัญ ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการปฏิรูประบบการศึกษาให้สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาประเทศ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 44 ของรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 โดยได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2559 ได้เผยแพร่คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 10/2559 เรื่อง การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค และ 11/2559 เรื่อง การ บริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาและการบริหาร ราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาคเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีเอกภาพ และสามารถ ประสานเชื่อมโยงและบูรณาการภารกิจในเรื่องการศึกษาของประเทศ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานโดยประชารัฐ เพื่อประโยชน์ในการปฏิรูปการศึกษา อันจะส่งผลในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน โดยให้แต่ละจังหวัด มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับ การบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมาย และมีกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนซึ่งอยู่ ภายใต้การดูแลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในแต่ละจังหวัดมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการจัด

<sup>77</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, "ประเภทและระดับของโรงเรียน เอกชน," <https://docs.google.com/a/opec.go.th/viewer?a=v&pid=sites&srcid=b3BLyY5nby50aHxvcGVjfGd4OjY2Nzk4Yjk3YzE4OWRmYWY>.

การศึกษาเอกชนของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนั้นๆ<sup>78</sup>

กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนจังหวัดนครปฐมกำกับดูแลโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครปฐม ทั้งหมดจำนวน 43 โรงเรียน ซึ่งตั้งอยู่ในเขต อำเภอเมืองนครปฐม อำเภอกำแพงแสน อำเภอดอนตูม อำเภอบางเลน อำเภอนครชัยศรี อำเภอสสามพราน และอำเภอพุทธมณฑล ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำ ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ที่จัดการเรียนการศึกษาในระบบประเภทสามัญในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 43 โรงเรียน จำแนกตามทำเลที่ตั้งซึ่งกระจายอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ ดังแสดงตามตารางที่ 1 ดังนี้<sup>79</sup>

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามทำเลที่ตั้งซึ่งกระจายอยู่ตามอำเภอต่างๆ

ทำเลที่ตั้ง	เขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียน
อำเภอเมือง	เขต 1	12
อำเภอกำแพงแสน	เขต 1	3
อำเภอดอนตูม	เขต 1	2
อำเภอนครชัยศรี	เขต 2	7
อำเภอสสามพราน	เขต 2	13
อำเภอบางเลน	เขต 2	3
อำเภอพุทธมณฑล	เขต 2	3
รวม		43

<sup>78</sup> ราชกิจจานุเบกษา, "คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2559 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ," เข้าถึงเมื่อ 17 สิงหาคม 2560, เข้าถึงได้จาก [http://library2.parliament.go.th/giventake/content\\_ncpo/ncpo-head-order19-2560.pdf](http://library2.parliament.go.th/giventake/content_ncpo/ncpo-head-order19-2560.pdf).

<sup>79</sup> ศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน, "ข้อมูลจำนวนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ปี 2559," (15 สิงหาคม 2560).

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความผูกพันต่อองค์การของครู โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ครั้งนี้ผู้วิจัยได้สำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พบว่ามีงานวิจัยที่กล่าวถึงหลายเรื่องด้วยกัน ซึ่งจะกล่าวโดยรายละเอียด ดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

สมจิต สงสาร ได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 440 คน 1) ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงมี 3 ปัจจัย คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างบรรยากาศองค์การ และการสร้างภาวะผู้นำ อิทธิพลทางอ้อมโดยส่งผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมี 2 ปัจจัย คือ การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์การ ส่วนอิทธิพลรวมมี 3 ปัจจัย คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์การ<sup>80</sup>

อ้อมอารี สุวรรณศรี ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาจำนวน 372 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน และครู รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 1,501 คน จากการศึกษาวิจัยพบว่า 1) ระดับพลังอำนาจครูตามความเชื่อ 4 มิติ ได้แก่ มิติความเชื่อด้านผลกระทบ มิติความเชื่อด้านความหมาย มิติความเชื่อด้านสมรรถนะ และ มิติความเชื่อด้านอิสระ โดยภาพรวมในโรงเรียนทุกขนาดอยู่ในระดับสูง 2) กลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจครูประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการจัดเงื่อนไขที่ทำให้พลังอำนาจครูต่ำ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จในวิชาชีพครู กลยุทธ์การสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของ และกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมให้ครูได้รับรู้สมรรถนะการ

<sup>80</sup> สมจิต สงสาร, "การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2552).

ทำงาน ได้แก่ กลยุทธ์การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม กลยุทธ์การสร้างเวทีศักยภาพครู และกลยุทธ์การสร้างขวัญกำลังใจ<sup>81</sup>

พรจิตา ฤทธิรอด และคณะ ศึกษาและวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน ในสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทาน ปีการศึกษา 2553 จำนวน 63 โรงเรียน จำนวน 126 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบหลักที่ 1 ระดับบุคคล มี 5 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย 1) การเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ 2) การเคารพการตัดสินใจและการให้อิสระภาพ 3) การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน 4) การให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5) การคาดหวังผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน องค์ประกอบหลักที่ 2 ระดับทีมงาน มี 7 องค์ประกอบย่อยประกอบด้วย 1) การให้ความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ 2) การสร้างทีมงาน 3) การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน 4) การให้อิสระแก่ทีมงานในการปฏิบัติงาน 5) การให้ข้อมูลสารสนเทศ 6) การสร้างความสัมพันธ์และค่านิยมร่วมกัน 7) การสร้างระบบการติดต่อสื่อสาร องค์ประกอบหลักที่ 3 ระดับองค์กร มี 7 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือ 2) การกระจายอำนาจในองค์กร 3) การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การบริหารจัดการองค์กร 5) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง 6) การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น 7) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ส่วนผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจ พบว่า มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก<sup>82</sup>

สุมาลี สุธิกุล ได้ศึกษาและวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 395 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 1,590 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน การเสริมสร้างพลัง

<sup>81</sup> อ้อมอารี สุวรรณศรี, "การพัฒนากลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553).

<sup>82</sup> พรจิตา ฤทธิรอด และคณะ, "รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจ," วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร 15, no. 1 (2556).

อำนาจบุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) จุดแข็งของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล ส่วนจุดอ่อน คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล โอกาสของการบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครู คือ นโยบายของรัฐและสภาพเทคโนโลยี ส่วนภาวะคุกคาม คือ สภาพเศรษฐกิจ และสภาพสังคม 3) กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมี 2 กลยุทธ์หลัก คือ (1) เสริมจุดแข็งและโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล และ (2) เสริมโอกาสควบคู่กับการลดจุดอ่อนและป้องกันภาวะคุกคามในการเสริมสร้างพลังอำนาจกลุ่มบุคคล<sup>83</sup>

นำฝน ใจดี และ อำนวย ทองโปร่ง ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในเขตภาคกลาง กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู จำนวน 400 คน จากการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านคน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี สามารถร่วมกันพยากรณ์พลังอำนาจครูด้านการตัดสินใจ ด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ ด้านการรับรู้ความสามารถของตน ด้านสถานภาพ ด้านความเป็นอิสระ ด้านผลกระทบ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน จากการเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีการบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ภายใต้การบริหารงานอย่างเป็นระบบตามวงจรการบริหารคุณภาพของเดมมิง เพื่อเสริมสร้างให้ครูเกิดพลังอำนาจครู 3) ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า ความเป็นไปได้ด้านเทคนิค ด้านเศรษฐกิจ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกฎหมาย มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด 4) การประเมินรูปแบบการบริหารการ

<sup>83</sup> สุมาลี สุธีกุล, "กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557).

เปลี่ยนแปลงที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า ความถูกต้องครอบคลุมด้าน ความมีประโยชน์ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับดีเยี่ยม<sup>84</sup>

มนต์สิงห์ ไกรสมสุข ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูอยู่ในระดับมากจำนวน 2 ด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ส่วนความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่กับองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจในการทำงานของครู ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยแรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน และความมั่นคงในงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05<sup>85</sup>

อนัญญา ลัทธิกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์การของบุคลากรภาควิชาและบุคลากรหน่วยงานภายในคณะมีความแตกต่างกัน 3) ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์การของบุคลากรสายวิชาการและสายปฏิบัติการมีความแตกต่างกัน<sup>86</sup>

<sup>84</sup> น้ำฝน ใจดี และ อำนวย ทองโปร่ง, "รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนใน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในเขตภาคกลาง," **วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์** 6, no. ฉบับพิเศษ (2559).

<sup>85</sup> มนต์สิงห์ ไกรสมสุข, "แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552).

<sup>86</sup> อนัญญา ลัทธิกุล, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่." (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553).

ภูมิล นวนาทเจษฎา และธนีนาฏ ณ สุนทร ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของครูโรงเรียน เอกชนต่อสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้ศึกษา ระดับความผูกพันของครูโรงเรียนเอกชนต่อสถานศึกษาและเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันของครู โรงเรียนเอกชนต่อสถานศึกษา จำแนกตามอายุ ระยะเวลาที่สอนในโรงเรียนและระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความผูกพันของครูโรงเรียนเอกชนต่อสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาภาพ รวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าความผูกพันต่อสถานศึกษาด้านทัศนคติมีค่าสูงสุด และด้านความต่อเนื่องมีค่าต่ำสุด 2) ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูโรงเรียนเอกชนที่มีอายุ แตกต่างกันโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้าน ความรู้สึกและความยึดติด 3) ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูโรงเรียนเอกชนที่มีระยะเวลาที่สอน ในโรงเรียนปัจจุบันแตกต่างกันโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ยกเว้นด้านความรู้สึก ความต่อเนื่อง ความยึดติดและทัศนคติ และ 4) ความผูกพันต่อ สถานศึกษาของครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>87</sup>

นทिया สุพิพัฒน์ และ เอกชัย กี่สุขพันธ์ ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ซึ่งความพึงพอใจใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-factor Theory) และความผูกพันต่อองค์กรใช้ทฤษฎีของ อัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) กลุ่มตัวอย่างคือ ครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน เขตหนองจอกกรุงเทพมหานคร ที่เปิดสอนในระดับอนุบาลถึงประถมศึกษา ระดับอนุบาลถึง มัธยมศึกษา และ ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 8 โรงเรียน 158 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1.ความพึง พอใจในการปฏิบัติงานของครู มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 โดยมีความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดในด้านลักษณะของงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 และมีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านสวัสดิการและรายได้อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 2.ความผูกพันต่อองค์กรของครู มีความผูกพันต่อองค์กรมากค่าเฉลี่ยเท่ากับ4.06 3.ความพึง

<sup>87</sup> ภูมิล นวนาทเจษฎา และธนีนาฏ ณ สุนทร, "ความผูกพันของครูโรงเรียนเอกชนต่อ สถานศึกษาระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร," วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา 2, no. 2 (2559): 195-207.

ใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของครูระดับปานกลางทุกด้านยกเว้นด้านความก้าวหน้าอยู่ในระดับต่ำ<sup>88</sup>

รุ่งนภา เล่าเปี่ยม ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยใช้แนวคิดการบริหาร (administration) กับแผนยุทธศาสตร์การบริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2553-2555 ส่วนการศึกษาความผูกพันต่อองค์การใช้แนวคิดของ อัลเลน และ เมเยอร์ (Allen and Meyer) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ได้แก่ พนักงาน สายสนับสนุนและช่วยวิชาการ จำนวน 12 หน่วยงาน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 254 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 20-30 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุการทำงาน 0-5 ปี การบริหารของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสายสนับสนุนและช่วยวิชาการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการบริหารส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>89</sup>

สลักจิต ดันติบุญทวีวัฒน์ และคณางค์ มณีศรี ศึกษาเรื่องอิทธิพลของความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์การต่อความตั้งใจลาออก การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของความตั้งใจลาออก โดยเปรียบเทียบอิทธิพลของความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์การ ที่ส่งอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออก โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงาน ในองค์การเอกชนต่าง ๆ จำนวนทั้งสิ้น 660 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ มาตรฐานวัดความเป็นส่วนหนึ่งในงาน มาตรฐานวัดความพึงพอใจในงาน, มาตรฐานวัดความผูกพันกับองค์การ และมาตรฐานวัดความตั้งใจลาออก

<sup>88</sup> นธิยา สุพิพัฒน์ และเอกชัย กี่สุขพันธ์.

<sup>89</sup> รุ่งนภา เล่าเปี่ยม, "การบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน" (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556).



ซึ่งผลการวิจัยสรุปว่า ความผูกพันกับองค์กร และความพึงพอใจในงาน ส่งอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจลาออก แต่ความเป็นส่วนหนึ่งในงานไม่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจลาออก<sup>90</sup>

ชิตชัย บุญเทียน ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครูกับการบริหารงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู ตามแนวความคิดของ สเตียร์ส (Steers) และการบริหารงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ของกระทรวงศึกษาธิการ ผลจากการวิจัยพบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์กรของครูโดยรวมและรายได้อยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความผูกพันต่อองค์กรของครูกับการบริหารงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01<sup>91</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

แซกเก็ต (Segedin) ได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและความรับผิดชอบของครูในความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและมหาวิทยาลัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการ และได้กล่าวว่าการปฏิรูปด้านการศึกษาครั้งใหญ่ได้เกิดขึ้นในแคนาดา สหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักร จึงมีการใช้กลยุทธ์แบบต่างๆเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ได้แก่ ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับมหาวิทยาลัย และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นวิธีที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจครู การศึกษาครั้งนี้ได้วิจัยผลกระทบจากความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและมหาวิทยาลัยโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการซึ่งเป็นวิธีที่ใช้ในการช่วยพัฒนาโรงเรียนเกี่ยวกับการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อหน้าที่และการเสริมสร้างพลังอำนาจครู จากการวิจัยพบว่าครูรู้สึกมีความรับผิดชอบต่อรัฐบาล เพื่อน

<sup>90</sup> สลักจิต ดันติบุญทวีวัฒน์ และ คัดนางค์ มณีศรี, "อิทธิพลของความเป็นส่วนหนึ่งในงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์กรต่อความตั้งใจลาออก," วารสารวิชาการ **Veridian E-Journal** 6, no. 3 (2556).

<sup>91</sup> ชิตชัย บุญเทียน, "ความผูกพันต่อองค์กรของครูกับการบริหารงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9" (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 2557).

ร่วมงาน นักเรียน กรรมการโรงเรียน และชุมชน และครูรับรู้ถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจจากการร่วมในการตัดสินใจ การมีอิสระในการทำงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพ และการปรับเปลี่ยนของโรงเรียน<sup>92</sup>

สไกวเคลลี่ (Squire-Kelly) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งการวัดระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจครูใช้เครื่องมือคือ School Participant Empowerment Scale (SPES) ซึ่งมีทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการตัดสินใจ ความก้าวหน้าทางอาชีพ สถานภาพ ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความเป็นอิสระ ผลกระทบ และใช้เครื่องมือ Participants' mean score of the 2010-2011 Criterion Referenced Competency Test scores (CRCT) ในการวัดระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน กลุ่มตัวอย่างคือ ครูระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 5 โรงเรียน ผลการวิจัยสรุปว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่มีความสัมพันธ์กัน<sup>93</sup>

เคฟาลิดู เวสสิลาคีส และ พิตซาลิดิส (Kefalidou Vassilakis and Pitsalidis) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องมุมมองการเสริมสร้างพลังอำนาจทางวิชาชีพในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของครูประถมศึกษา และได้กล่าวไว้ว่าความพึงพอใจในการทำงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางวิชาชีพเป็นสองปัจจัยหลักที่จะช่วยให้โรงเรียนพัฒนาดีขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในการวัดระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ School Participant Empowerment Scale (SPES) และเครื่องมือที่ใช้ในการวัดระดับความพึงพอใจ คือ Job Satisfaction Survey (JSS) นอกจากนี้ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทางวิชาชีพ การวิจัยสรุปได้ดังนี้ครูที่ไม่มีตำแหน่งงานที่มั่นคง สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนทุกปี หรือทำงานมากกว่าหนึ่งแห่งในระหว่างปี ครูเหล่านี้จะมีระดับการเสริมพลังอำนาจและความพึงพอใจที่ต่ำ นอกจากนี้ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ สถานภาพ อายุ การศึกษา หรือประสบการณ์ ไม่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจทาง

<sup>92</sup> Lauren Segedin, "The Role of Teacher Empowerment and Teacher Accountability in School-University Partnerships and Action Research," **Brock Education Journal** 20, no. 2 (2011).

<sup>93</sup> Valerie D. Squire-Kelly, "The Relationship between Teacher Empowerment and Student Achievement" (Ph.D. dissertation, Faculty of Education, Georgia Southern University, 2012).

วิชาชีพ แต่แรงงานสัมพันธ์และจำนวนของโรงเรียนที่ครูทำงานระหว่างปีมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางวิชาชีพ<sup>94</sup>

แบ็กเก็ต (Baggett) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยาของครู ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของ Leithwood & Jantzi, 2006 ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การกำหนดทิศทาง การพัฒนาคน การปรับปรุงองค์การและการปรับปรุงแผนการเรียนการสอน และการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยาของครูใช้แนวคิดของ Spreitzer (1995) ประกอบด้วย ความหมาย ความสามารถ การตัดสินใจ และผลกระทบ กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 60 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ครู จำนวน 1,665 คน การวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำสามารถมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อ การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้ และควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้ดีขึ้น และรัฐบาลควรสนับสนุนในการอบรมผู้บริหารเกี่ยวกับการร่วมมือ การสร้างเป้าหมายร่วมกัน การส่งเสริมแรงจูงใจ และการเสริมสร้างพลังอำนาจครู<sup>95</sup>

เลสซี่ (Lacey) ศึกษาและวิจัยเรื่องการรับรู้การเสริมพลังอำนาจครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพในการสำรวจ การรับรู้ของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองที่มีต่อการเสริมพลังอำนาจของครูและอิทธิพลของการเสริมพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นแห่งหนึ่ง ผลจากการวิจัยพบว่าบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีลักษณะดังนี้ มีความมั่นใจ อุทิศตน มีแรงจูงใจ มีความเป็นผู้นำ มีขวัญกำลังใจ มีอิทธิพล นอกจากนี้

<sup>94</sup> Fotini Kefalidou, Nikolaos Vassilakis, and Konstantinos Pitsalidis, "Some Aspects of Professional Empowerment to Improve Job Satisfaction of Primary School Teachers," *American Journal of Educational Research* 3, no. 12 (2015).

<sup>95</sup> Gina M. Baggett, "Transformational Leadership and Psychological Empowerment of Teachers" (Ph.D. dissertation, Department of Educational Leadership Policy and Technology Studies, The University of Alabama, 2015).

การเสริมสร้างพลังอำนาจถูกนำเสนอผ่านการกระตุ้นที่แตกต่างกันนั้นส่งผลกระทบบนโดยตรงทั้งทางบวกและทางลบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร<sup>96</sup>

อาลีอักบาเลีย อาโมลียี (Aliakbari and Amoli) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการเสริมพลังอำนาจที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูมหาวิทยาลัยจำนวน 356 คน และตอบแบบสอบถาม 2 ฉบับ ได้แก่ School Participant Empowerment Scale (SPES) ของ Short and Rinehart (1992) และ Organization Commitment Questionnaire (OCQ) ของ Mowday et al.'s (1979). ผลจากการวิจัยพบว่า การเสริมพลังอำนาจมีความสำคัญในการตัดสินใจในชั้นเรียนและการสอนที่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและปรับปรุงประสิทธิภาพของนักเรียน ผลลัพธ์เหล่านี้เป็นประโยชน์สำหรับผู้กำหนดนโยบายในการแนะนำแนวทางครูผู้สอนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ การเห็นคุณค่าในตนเอง และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ<sup>97</sup>

โฟกลีเอโซ และลินน์ (Fogliasso and Linn) ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน และความจงรักภักดีในองค์กร และได้สรุปว่าการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ องค์กรต้องมีพนักงานที่มีความเหนือกว่า และพนักงานเหล่านี้ไม่ใช่เพียงแค่มีผลิตผลที่สูง แต่ยังต้องมีอัตราการขาดงานและการลาออกที่ต่ำ มีความต้องการที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 3 อย่างที่จะช่วยทำให้เกิดพนักงานในลักษณะแบบนี้ คือ การเพิ่มความพึงพอใจในงาน ความผูกพันและความจงรักภักดี การส่งเสริมความจงรักภักดีโดยรวมสามารถทำได้ถ้าผู้บริหารปฏิบัติตามหลักการและขั้นตอนที่จะช่วยส่งเสริมความรู้สึกพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงาน<sup>98</sup>

ไบเออร์ (Balyer) ศึกษาเรื่องการรับรู้ความผูกพันต่อองค์กรของครูในตุรกี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง ครู จำนวน 20 คน จาก 10 โรงเรียน พบว่า

<sup>96</sup> Maron D. Lacey, "Perceptions of Middle School Teachers' Empowerment and Its Influence on Their Organizational Commitment" (Ph.D. dissertation, Department of Education, Grand Canyon University, 2015).

<sup>97</sup> Mohammad Aliakbari and Fatemeh A. Amoli, "The Effects of Teacher Empowerment on Teacher Commitment and Student Achievement," *Mediterranean Journal of Social Sciences* 7, no. 4 (2016).

<sup>98</sup> Fogliasso and Linn.

การเสริมพลังอำนาจมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการรับรู้นโยบายความสำเร็จขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร การคงอยู่กับองค์กร ค่านิยมและอนาคตขององค์กรของครูอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างมีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เข้มแข็ง ดังนั้นผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อช่วยส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรในการมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร<sup>99</sup>

นี (Ni) ได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับสภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของครู และโรงเรียนในกำกับของรัฐบาล และได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญเนื่องจากเป็นแรงผลักดันภายในของครูในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ อีกทั้งยังเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางการศึกษารวมทั้งประสิทธิภาพ การคงอยู่ของครู และการเรียนรู้ของนักเรียน อย่างไรก็ตามยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนในกำกับของรัฐบาล ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจจะศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในกำกับของรัฐบาลและครูโรงเรียนรัฐบาล และศึกษาความแตกต่างของคุณลักษณะของครู ปัจจัยแวดล้อมของโรงเรียน และสภาพการทำงานของครูของทั้งสองโรงเรียน ผลของการวิจัยสรุปว่าครูโรงเรียนในกำกับของรัฐบาลมีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าครูโรงเรียนรัฐบาล นอกจากนี้การส่งเสริมความเป็นผู้นำ การเพิ่มโอกาสในการพัฒนาทางด้านอาชีพ การลดภาระงานของครูจะช่วยให้ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในกำกับของรัฐบาล<sup>100</sup>

<sup>99</sup> Aydin Balyer, "Organizational Commitment: Teachers' Perceptions in Turkey," *Hacettepe University Journal of Education* 30, no. 2 (2015).

<sup>100</sup> Yongmei Ni, "Teacher Working Conditions, Teacher Commitment, and Charter Schools," *Teachers College Record* 119, no. 6 (2017): 1-38.

### สรุป

งานวิจัยเรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม” ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแนวคิดเวตเทนและคาเมรอน (Whetten and Cameron) ซึ่งมีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy) 2) การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) 3) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (personal consequence) 4) ความมีคุณค่า (meaning) 5) ความเชื่อมั่น (trust) ส่วนความผูกพันต่อองค์กรใช้ตามแนวคิดของ คอลควิท ลีพายนและเวสสัน (Colquitt, LePine and Wesson) ) :ซึ่งแบ่งความผูกพันต่อองค์กรได้ทั้งหมด 3 แบบ ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (affective commitment) 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (continuance commitment) 3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (normative commitment)



### บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม 2) ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) และกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และ ผู้จัดการ จำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายบุคคล ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายปฐมวัย จำนวน 2 คน และครูที่มีประสบการณ์ในการสอนไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีระบบ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย** เป็นการศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งแหล่งค้นคว้าอื่นๆ ขอคำแนะนำและความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างวิจัยจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เสนอโครงร่างวิจัยต่อภาควิชา และขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย** เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยการหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) การทดลองใช้เครื่องมือเพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด ณ แหล่งข้อมูลที่เป็นตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้องแล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

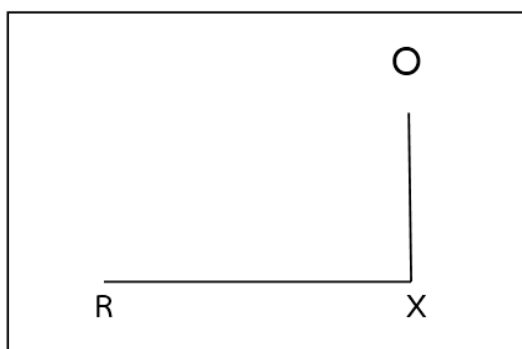
**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนการจัดร่างรายงานการวิจัยนำเสนอผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำของผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และจัดทำเป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวอย่างและขนาดของตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ และการสร้างเครื่องมือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยโดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งแสดงด้วยแผนผัง (diagram) ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	o	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา



## ประชากร

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ทั้งหมด 43 โรงเรียน ประกอบด้วยโรงเรียนในอำเภอเมืองนครปฐม กำแพงแสน ดอนตูม นครชัยศรี บางเลน สามพราน และพุทธมณฑล

## กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม จำนวน 40 โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางประมาณการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>1</sup> แล้วเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) จำแนกตามอำเภอ

## ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 6 คน ประกอบด้วย

1. ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการโรงเรียน จำนวน 2 คน
  2. หัวหน้าฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายบุคคล ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายปฐมวัย เป็นต้น จำนวน 2 คน
  3. ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางการสอน ที่มีประสบการณ์ในการสอนไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน
- รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 240 คน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2

---

<sup>1</sup> Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," **Educational and Psychological Measurement** 30, no. 3 (1970).

ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม	ประชากร (โรง)	กลุ่มตัวอย่าง (โรง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			
			ผู้รับใบอนุญาต/ ผู้อำนวยการ/ รองผู้อำนวยการ/ ผู้จัดการ	หัวหน้าฝ่ายต่างๆ	ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ ทางการสอน	รวม
อำเภอเมืองนครปฐม	12	11	22	22	22	66
อำเภอกำแพงแสน	3	3	6	6	6	18
อำเภอดอนตูม	2	2	4	4	4	12
อำเภอนครชัยศรี	7	6	12	12	12	36
อำเภอบางเลน	3	2	4	4	4	12
อำเภอสมาพราน	13	13	26	26	26	78
อำเภอพุทธมณฑล	3	3	6	6	6	18
รวม	43	40	80	80	80	240

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

2. **ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของเวตเทนและคาเมรอน (Whetten and Cameron) ซึ่งมีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 การรับรู้ความสามารถของตน (self-efficacy:  $X_1$ ) หมายถึง รู้สึกมั่นใจในสมรรถนะของตน ทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ รวมทั้งมีคุณลักษณะที่ดีต่ออาชีพ มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความพยายามและอดทนเพื่อทำให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อความท้าทายใหม่

2.2 การตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination:  $X_2$ ) หมายถึง ได้รับความไว้วางใจและมีอิสระอย่างเต็มที่ในการใช้วิจารณญาณของตนในการตัดสินใจ มีกระบวนการคิดแก้ปัญหาที่เป็นระบบ สามารถตัดสินใจในการหาทางเลือกต่างๆที่เหมาะสมตามวิธีการของตนเองในการช่วยสนับสนุนงานให้สำเร็จ

2.3 ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (personal consequence:  $X_3$ ) หมายถึง สามารถควบคุมการปฏิบัติงานและผลต่างๆที่เกิดขึ้นต่องานได้ สามารถทำงานได้สำเร็จไม่ว่าจะมีอุปสรรคหรือปัญหาต่างๆ ได้รับการรับฟังและยอมรับในข้อคิดเห็นและคำแนะนำของตน ผลความสำเร็จของตนส่งผลต่อความก้าวหน้าของกลุ่มงานและขององค์การ

2.4 ความมีคุณค่า (meaning:  $X_4$ ) หมายถึง มีความเคารพยอมรับในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีค่าและได้รับการยอมรับจากผู้อื่น รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ รู้สึกว่ากิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความหมายต่อตน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ทำ

2.5 ความเชื่อมั่น (trust:  $X_5$ ) หมายถึง รู้สึกเชื่อมั่นในผู้บริหารและองค์การที่จะช่วยสนับสนุนตนให้ประสบความสำเร็จ รู้สึกเชื่อมั่นว่าได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค เชื่อมั่นผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะแบ่งปันข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงานและมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้งสามารถไว้วางใจเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นทีมได้ เชื่อมั่นที่จะแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นได้

3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของครู ตามแนวคิดของคอนควิท ลีพายน์ และเวสสัน (Colquitt, Lepine and Wesson) ซึ่งมีทั้งหมด 3 แบบดังนี้

3.1 ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (affective commitment:  $Y_1$ ) หมายถึง ความรู้สึกและภูมิใจในงานและองค์การของตน มีความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การเต็มใจที่จะทุ่มเททุกอย่างเพื่อสนับสนุนองค์การให้ประสบผลสำเร็จ และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในเวลาที่ยังคงเกิดปัญหา มีความรู้สึกผูกพันกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกในองค์การต่อไป

3.2 ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ (continuance commitment:  $Y_2$ ) หมายถึง การตระหนักถึงผลลัพธ์ที่ได้จากตัดสินใจในการทำงานกับองค์การต่อไปว่าบุคคลจะได้รับประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์ โดยบุคคลได้พิจารณาถึงต้นทุนที่ตนให้กับองค์การ ทางเลือกที่มี และผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับจากองค์การ เช่น การได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น รางวัล การได้รับเงินเดือนและสวัสดิการที่ดี

3.3 ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม (normative commitment:  $Y_3$ ) หมายถึง ความรู้สึกสำนึกในบุญคุณที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและพร้อมที่จะทำทุกอย่างให้องค์การประสบความสำเร็จเพื่อเป็นการตอบแทนเพราะองค์การให้โอกาสตนเข้ามาทำงานและมีส่วน

ช่วยในการพัฒนาตนให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทาย และให้ความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบกำหนดตัวเลือกไว้ (Forced Choice) จำแนกเป็น 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ตำแหน่ง 5) ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยผู้วิจัยสร้างตามแนวคิดของ เวตเทนและคาเมรอน (Whetten and Cameron) รวมทั้งสิ้น 58 ข้อ จำแนกดังนี้

- |                                       |        |
|---------------------------------------|--------|
| 1. การรับรู้ความสามารถของตน ( $X_1$ ) | 12 ข้อ |
| 2. การตัดสินใจด้วยตนเอง ( $X_2$ )     | 12 ข้อ |
| 3. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ( $X_3$ )       | 12 ข้อ |
| 4. ความมีคุณค่า ( $X_4$ )             | 10 ข้อ |
| 5. ความเชื่อมั่น ( $X_5$ )            | 12 ข้อ |

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้วิจัยสร้างตามแนวคิดของ คอนควิท ลีพายน์ และเวสสัน (Colquitt, Lepine and Wesson) รวมทั้งสิ้น 36 ข้อ จำแนกดังนี้

- |   |        |
|---|--------|
| 1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ )             | 12 ข้อ |
| 2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ( $Y_2$ )         | 12 ข้อ |
| 3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ( $Y_3$ ) | 12 ข้อ |

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ ลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>2</sup> โดยผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละระดับเป็นดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจหรือความผูกพันต่อองค์กรของครูอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

<sup>2</sup> Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543).

ระดับ 4 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจหรือความผูกพันต่อองค์การของครู อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจหรือความผูกพันต่อองค์การของครู อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจหรือความผูกพันต่อองค์การของครู อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจหรือความผูกพันต่อองค์การของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หนังสือ หลักฐาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศเพื่อนำผลจากการศึกษามาสร้าง ปรับปรุง และพัฒนาเป็น เครื่องมือในตอนที่ 2 และ 3 โดยคำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เฉพาะด้าน จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบปรับแก้ตามรายละเอียดของตัวแปร จากนั้นนำมาหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดหรือ IOC (index of item objective congruence) ซึ่งค่าความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.40 – 1.00 ทำให้ต้องตัดบางข้อที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ออก และมีบางข้อต้องปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำให้เหลือข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 84 ข้อ ในการจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับทดลองใช้ต่อไป

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (try-out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 โรงเรียน โดยให้ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน รวมแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 30 ฉบับ

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเที่ยง (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>3</sup> โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  – coefficient) ได้ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.986

5. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูลกับโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม จำนวน 40 โรงเรียน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และได้ข้อมูลตามความเป็นจริงผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อดำเนินการถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอให้ออกหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากแต่ละโรงเรียน

2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัยออกให้ ส่งไปยังโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐมแต่ละแห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดย ขอให้แต่ละโรงเรียนส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และบางแห่งผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมาแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัสข้อมูลในโปรแกรมสำเร็จรูป
3. วิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
4. เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบการบรรยาย

<sup>3</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychology Testing*, 4 ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1984), 160-61.

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถามตอนที่ 1 สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (frequency:  $f$ ) และร้อยละ (percentage: %)

2. การวิเคราะห์ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจและความผูกพันต่อองค์การของครู โรงเรียน เอกชน จังหวัดนครปฐม สถิติที่ใช้ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>4</sup> มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ/ความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ/ความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ/ความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ/ความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ/ความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียน เอกชน จังหวัดนครปฐม สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

---

<sup>4</sup> John W. Best and James V. Kahn, *Research in Education*, 10 ed. (Boston: Allyn and Bacon, 2006), 310.

### สรุป

การวิจัยเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรคือ โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม จำนวน 43 โรงเรียน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้จำนวนตัวอย่างเท่ากับ 40 โรงเรียน และทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) จำแนกตามอำเภอ มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน คือ 1. ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือ ผู้จัดการ จำนวน 2 คน 2. หัวหน้าฝ่ายต่างๆ จำนวน 2 คน 3. ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางการสอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน ดังนั้นมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 240 คน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของเวตเทนและคาเมรอน (Whetten and Cameron) และความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ คอนควิท ลีพายน์ และเวสสัน (Colquitt, Lepine and Wesson) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency:  $f$ ) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม 2) ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม จำนวน 40 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน คือ 1. ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการ จำนวน 2 คน 2. หัวหน้าฝ่ายต่างๆ จำนวน 2 คน 3. ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางการสอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม จำนวน 40 โรงเรียนละ 6 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 240 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 37 โรงเรียน รวม รวมทั้งสิ้น จำนวน 222 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.50 ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของ ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือ ผู้จัดการ จำนวน 2 คน หัวหน้าฝ่ายต่างๆจำนวน 2 คน ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางการสอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน ของโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 37 แห่ง รวม 222 คน แยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยความถี่ (frequency:  $f$ ) และร้อยละ (percentage: %) ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ		จำนวน	ร้อยละ
1.	เพศ	ชาย	25	11.26
		หญิง	197	88.74
		รวม	222	100
2.	อายุ	น้อยกว่า 30 ปี	14	6.31
		30 - 40 ปี	69	31.08
		41 - 50 ปี	65	29.28
		มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	74	33.33
		รวม	222	100
3.	ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	2.70
		ปริญญาตรี	154	69.37
		สูงกว่าปริญญาตรี	62	27.93
		รวม	222	100
4.	ตำแหน่ง	ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการ	74	33.34
		หัวหน้าฝ่ายต่างๆ	74	33.33
		ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางการสอน	74	33.33
		รวม	222	100
5.	ประสบการณ์ในการทำงาน	น้อยกว่า 2 ปี	-	-
		2 - 5 ปี	36	16.22
		6 - 10 ปี	39	17.56
		11 - 15 ปี	36	16.22
		มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	111	50.00
		รวม	222	100

จากตารางที่ 3 พบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 222 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากกว่าเพศชาย โดยมีเพศหญิงจำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 88.74 และเพศชายมีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.26

สำหรับอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ อายุ 30 - 40 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 31.08 อายุ 41 - 50 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 29.28 และ น้อยกว่า 30 ปี 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.31

ส่วนของระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 69.37 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 27.93 และ ต่ำกว่าปริญญาตรี 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70

สำหรับตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าทุกโรงเรียนมีครบทั้งสามตำแหน่ง คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางการสอน คือ จำนวนตำแหน่งละ 74 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

และสำหรับประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือ 6 – 10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 17.56 และ 2 – 5 ปี กับ 11 – 15 ปี มีจำนวนเท่ากัน คือ 36 คน คิดเป็นร้อยละ 16.22

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

ในการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับใด” ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผลตามรายละเอียดของตารางที่ 4 – 9 ดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) n=37

ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ (X)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การรับรู้ความสามารถของตน ( $X_1$ )	4.30	0.47	มาก
2	การตัดสินใจด้วยตนเอง ( $X_2$ )	4.17	0.51	มาก
3	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ( $X_3$ )	4.31	0.49	มาก
4	ความมีคุณค่า ( $X_4$ )	4.48	0.46	มาก
5	ความเชื่อมั่น ( $X_5$ )	4.35	0.51	มาก
โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )		4.32	0.44	มาก

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.44) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อยดังนี้ ความมีคุณค่า ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.46) ความเชื่อมั่น ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.51) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.49) การรับรู้ความสามารถของตน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.47) การตัดสินใจด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.51) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.44 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการรับรู้ความสามารถของตน ( $X_1$ ) n=37

ข้อ	การรับรู้ความสามารถของตน ( $X_1$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.07	0.67	มาก
2	มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.41	0.62	มาก
3	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.08	0.69	มาก
4	มีการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอ	4.25	0.60	มาก
5	มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และติดตามองค์ความรู้ใหม่ๆทางวิชาการและวิชาชีพ	4.26	0.62	มาก
6	สามารถสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้	3.96	0.69	มาก
7	มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน	4.19	0.65	มาก
8	สามารถให้คำปรึกษาและถ่ายทอดความรู้หรือประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่ผู้อื่นได้	4.16	0.65	มาก

ข้อ	การรับรู้ความสามารถของตน ( $X_1$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
9	สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.34	0.61	มาก
10	ให้ความร่วมมือ และสนับสนุนกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย	4.51	0.60	มากที่สุด
11	มีความรับผิดชอบและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของตน	4.64	0.54	มากที่สุด
12	มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ	4.73	0.50	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.30</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านการรับรู้ความสามารถของตน ( $X_1$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D.= 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีระดับมากที่สุด 3 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ ( $\bar{X}= 4.73$ , S.D. = 0.50) รองลงมาคือ มีความรับผิดชอบและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของตน ( $\bar{X}= 4.64$ , S.D. =0.54) และให้ความร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. =0.60) ส่วนอีก 9 ข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. =0.62) สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. =0.61) มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และติดตามองค์ความรู้ใหม่ๆทางวิชาการและวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. =0.62) มีการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. =0.60) มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. =0.65) สามารถให้คำปรึกษาและถ่ายทอดความรู้หรือประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่ผู้อื่นได้ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. =0.65) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. =0.69) มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. =0.67) และด้านสามารถสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ มีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. =0.69) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวม เท่ากับ 0.47 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง ( $X_2$ ) n=37

ข้อ	การตัดสินใจด้วยตนเอง ( $X_2$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	เมื่อเกิดปัญหาสามารถวางแผนในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.11	0.63	มาก
2	มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเพียงพอสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจ	4.18	0.62	มาก
3	หาแนวทางหลากหลายเพื่อพิจารณาก่อนตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด	4.21	0.62	มาก
4	มีสติและความละเอียดรอบคอบในการตัดสินใจ	4.33	0.61	มาก
5	มีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ	4.12	0.73	มาก
6	สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.16	0.64	มาก
7	สามารถเข้าถึงทรัพยากรรวมทั้งข้อมูลต่างๆของโรงเรียนได้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.14	0.65	มาก
8	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนตามที่ได้รับมอบหมาย	4.26	0.69	มาก
9	มีการติดตามและประเมินผลของการตัดสินใจว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่	4.14	0.64	มาก
10	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ตัดสินใจในงานที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน	4.09	0.75	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.17</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง ( $X_2$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.= 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีสติและความละเอียดรอบคอบในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D.=0.61) รองลงมาคือ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆของ

โรงเรียนตามที่ได้รับการมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.69) หาแนวทางหลากหลายเพื่อพิจารณา ก่อนตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.=0.62) มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเพียงพอสำหรับ ใช้ประกอบการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.62) สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันต่อ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.64) มีการติดตามและประเมินผลของการตัดสินใจ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.64) สามารถเข้าถึงทรัพยากรรวมทั้งข้อมูลต่างๆ ของโรงเรียนได้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.65) มีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.73) เมื่อเกิดปัญหา สามารถวางแผนในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.63) และข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมอบหมายท่านให้ตัดสินใจในงานที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวม เท่ากับ 0.51 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นสอดคล้องกัน

**ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ( $X_3$ )** n=37

ข้อ	ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ( $X_3$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ดี สามารถกำกับดูแลตนเองให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง	4.35	0.61	มาก
2	เมื่อเกิดข้อผิดพลาดสามารถที่จะยอมรับและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	4.38	0.56	มาก
3	เมื่อเกิดปัญหาสามารถเผชิญกับปัญหาและจัดการแก้ไขได้ด้วยตนเอง	4.27	0.65	มาก
4	ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำของท่าน	4.29	0.65	มาก
5	ผลการปฏิบัติงานของท่านมีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน	4.23	0.62	มาก
6	มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี	4.26	0.59	มาก
7	เต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.52	0.62	มากที่สุด

ข้อ	ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ( $X_3$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
8	ผลปฏิบัติงานของท่านเป็นที่พอใจและยอมรับของผู้บริหาร	4.14	0.64	มาก
9	มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน	4.51	0.60	มากที่สุด
10	มีโอกาสในการเสนอแนวทางใหม่ๆที่จะช่วยในการพัฒนา งานของโรงเรียน	4.19	0.69	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.31</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ( $X_3$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มี 2 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด คือ เต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.62) และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.60) ส่วนอีก 8 ข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ เมื่อเกิดข้อผิดพลาดสามารถที่จะยอมรับและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.56) รองลงมาคือ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ดี สามารถกำกับดูแลตนเองให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.61) ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำของท่าน ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.65) เมื่อเกิดปัญหาสามารถเผชิญกับปัญหาและจัดการแก้ไขได้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.65) มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้ดี ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.59) ผลการปฏิบัติงานของท่านมีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.62) มีโอกาสในการเสนอแนวทางใหม่ๆที่จะช่วยในการพัฒนางานของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.69) และข้อที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุดคือ ผลปฏิบัติงานของท่านเป็นที่พอใจและยอมรับของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวม เท่ากับ 0.49 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ด้านความมีคุณค่า ( $X_4$ ) n=37

ข้อ	ความมีคุณค่า ( $X_4$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและต่อโรงเรียน	4.58	0.59	มากที่สุด



ข้อ	ความมีคุณค่า ( $X_4$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2	มีความพึงพอใจกับความสามารถในการปฏิบัติงานของตน	4.42	0.62	มาก
3	มีความพอใจกับสถานะหรือสภาพของตนภายในโรงเรียน	4.47	0.58	มาก
4	มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้โรงเรียนก้าวหน้าต่อไป	4.47	0.58	มาก
5	มีความสุขในการทำงาน	4.55	0.57	มากที่สุด
6	รักในงานที่ทำ	4.66	0.51	มากที่สุด
7	มีความรู้สึกที่ตัวท่านประสบความสำเร็จมากกว่าล้มเหลว	4.41	0.60	มาก
8	มีความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของตัวเอง	4.46	0.60	มาก
9	เป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	4.34	0.58	มาก
10	มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.48	0.57	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.48</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านความมีคุณค่า ( $X_4$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มี 3 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด คือ รักในงานที่ทำ ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.51) รองลงมาคือ มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและต่อโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.59) และมีความสุขในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.57) ส่วนอีก 7 ข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.57) รองลงมาคือ มีความพอใจกับสถานะหรือสภาพของตนภายในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.58) มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้โรงเรียนก้าวหน้าต่อไป ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.58) มีความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของตัวเอง ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.60) มีความพึงพอใจกับความสามารถในการปฏิบัติงานของตน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.62) มีความรู้สึกที่ตัวท่านประสบความสำเร็จมากกว่าล้มเหลว ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.60) และข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุดคือ เป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวม เท่ากับ 0.46 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจ  
ด้านความเชื่อมั่น ( $X_5$ ) n=37

ข้อ	ความเชื่อมั่น ( $X_5$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	โรงเรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษา	4.44	0.59	มาก
2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาโรงเรียนสู่ความสำเร็จ	4.54	0.57	มากที่สุด
3	ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค	4.31	0.66	มาก
4	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	4.18	0.65	มาก
5	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ	4.28	0.66	มาก
6	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียนโดยทัดเทียมกัน	4.32	0.69	มาก
7	ผู้บริหารทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่ออนาคตที่ดีของบุคลากรและของโรงเรียน	4.41	0.66	มาก
8	บุคลากรในโรงเรียนแบ่งปันข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกันได้	4.27	0.64	มาก
9	บุคลากรในโรงเรียนสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย	4.36	0.61	มาก
10	บุคลากรทำงานเป็นทีมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน	4.38	0.62	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.35</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านความเชื่อมั่น ( $X_5$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีเพียง 1 ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาโรงเรียนสู่ความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.57) ส่วนอีก 9 ข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ โรงเรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษา ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.59) รองลงมาคือ ผู้บริหารทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่ออนาคตที่ดีของบุคลากรและของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.66) บุคลากรทำงานเป็นทีมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.62) บุคลากรในโรงเรียนสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อนำ

โรงเรียนไปสู่เป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.61) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียนโดยทัดเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.69) ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.66) ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีความน่าเชื่อถือ ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.66) บุคลากรในโรงเรียนแบ่งปันข้อมูลและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกันได้ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.64) และข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดคือ บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวม เท่ากับ 0.51 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

ในการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับใด” ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: S.D.) และนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผลตามรายละเอียดของตารางที่ 10 – 13 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของความผูกพันต่อองค์การโดยรวม n=37

ที่	ความผูกพันต่อองค์การ ( $Y_{tot}$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ( $Y_1$ )	4.58	0.47	มากที่สุด
2	ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ ( $Y_2$ )	4.19	0.56	มาก
3	ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม ( $Y_3$ )	4.50	0.49	มากที่สุด
$(Y_{tot})$ รวม		<b>4.42</b>	<b>0.46</b>	มาก

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.46) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.47) และ ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.49) อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับตามค่า

มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ส่วนความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวม เท่ากับ 0.46 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทางเดียวกัน

**ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ( $Y_1$ )**

n=37

ข้อ	ด้านความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ( $Y_1$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	มีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียนเป็นอย่างมาก	4.54	0.59	มากที่สุด
2	มีความพึงพอใจมากที่จะใช้ชีวิตการทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้	4.59	0.56	มากที่สุด
3	ตั้งใจจะทำงานกับโรงเรียนต่อไปจนเกษียณอายุ	4.48	0.65	มาก
4	กล่าวถึงโรงเรียนของตนในด้านดีกับบุคคลภายนอก	4.61	0.53	มากที่สุด
5	มีความยินดีที่จะบอกกับคนอื่นว่าท่านทำงานที่โรงเรียนนี้	4.70	0.51	มากที่สุด
6	รู้สึกที่โรงเรียนนี้มีความสำคัญและความหมายต่อท่าน	4.66	0.53	มากที่สุด
7	ผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.68	0.55	มากที่สุด
8	พร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ	4.66	0.55	มากที่สุด
9	ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวของท่าน	4.58	0.57	มากที่สุด
10	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	4.50	0.66	มากที่สุด
11	เพื่อนร่วมงานยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือท่านเมื่อท่านประสบกับปัญหา	4.51	0.58	มากที่สุด
12	รู้สึกว่าปัญหาของโรงเรียนนั้นเป็นปัญหาของตัวเองและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในเวลาที่โรงเรียนเกิดปัญหา	4.50	0.58	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.58</b>	<b>0.47</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีความยินดีที่จะบอกกับคนอื่นว่าทำงานที่โรงเรียนนี้ ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.51) รองลงมาคือ ผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.55) รู้สึกว่าโรงเรียนนี้มีความสำคัญและความหมายต่อท่าน ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.53) พร้อมทั้งจะทำทุกอย่างเพื่อสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.55) กล่าวถึงโรงเรียนของตนในด้านดีกับบุคคลภายนอก ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.53) มีความพึงพอใจมากที่จะใช้ชีวิตการทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้ ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.56) ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวของท่าน ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.57) มีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียนเป็นอย่างมาก ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.59) รู้สึกว่าปัญหาของโรงเรียนนั้นเป็นปัญหาของตัวเองและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในเวลาที่เกิดปัญหา ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.58) และมีเพียง 1 ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดคือ ตั้งใจจะทำงานกับโรงเรียนต่อไปจนเกษียณอายุ ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.47 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของความผูกพันต่อองค์กรด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ( $Y_2$ )

n=37

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ( $Y_2$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	การลาออกจากโรงเรียนในเวลานี้จะส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของท่านอย่างมาก	3.75	1.10	มาก
2	ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.05	0.79	มาก
3	โรงเรียนมีสวัสดิการให้เหมาะสมเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	4.09	0.82	มาก
4	สามารถแบ่งเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวให้กับครอบครัวได้อย่างเหมาะสม	4.13	0.75	มาก

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Y <sub>2</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5	เหตุผลที่ท่านทำงานกับโรงเรียนนี้ต่อไปเพราะโรงเรียนให้การสนับสนุนที่ดีกว่าโรงเรียนอื่น	4.18	0.83	มาก
6	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.13	0.75	มาก
7	มีโอกาสได้รับการพัฒนาความสามารถและทักษะเพิ่มขึ้น	4.33	0.67	มาก
8	โรงเรียนมีการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีต่อการปฏิบัติงาน	4.37	0.67	มาก
9	มีความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย ที่จะนำพาท่านไปสู่ความสำเร็จ	4.41	0.59	มาก
10	มีความมั่นใจต่ออนาคตและความมั่นคงของโรงเรียน	4.44	0.59	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.19</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Y<sub>2</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ มีความมั่นใจต่ออนาคตและความมั่นคงของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.59) รองลงมาคือ มีความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย ที่จะนำพาท่านไปสู่ความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.59) โรงเรียนมีการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.67) มีโอกาสได้รับการพัฒนาความสามารถและทักษะเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.67) เหตุผลที่ท่านทำงานกับโรงเรียนนี้ต่อไปเพราะโรงเรียนให้การสนับสนุนที่ดีกว่าโรงเรียนอื่น ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.83) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.75) สามารถแบ่งเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวให้กับครอบครัวได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.75) โรงเรียนมีสวัสดิการให้เหมาะสมเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.82) ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามที่ท่านได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.79) และข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดคือ การลาออกจากโรงเรียนในเวลานี้จะส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของท่านอย่างมาก ( $\bar{X} = 3.75$  S.D. = 1.10) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.57 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของความผูกพันต่อองค์การ  
ด้านความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Y<sub>3</sub>)

n=37

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Y <sub>3</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ได้รับมอบหมายให้ทำงานตรงกับความรู้ ความสามารถ และความต้องการของท่าน	4.37	0.63	มาก
2	ได้รับโอกาสให้ใช้ความรู้และความสามารถในการทำงาน ที่ท้าทาย	4.41	0.63	มาก
3	ยินดีทุ่มเทและเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	4.61	0.56	มากที่สุด
4	พร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน	4.59	0.56	มากที่สุด
5	ผู้บริหารให้การสนับสนุนท่านในการพัฒนาความสามารถ ของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.44	0.60	มาก
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำเมื่อท่าน ประสบกับปัญหา	4.45	0.63	มาก
7	สำหรับท่านแล้วโรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนที่ดีที่สุดแห่ง หนึ่งที่นำรวมงานด้วย	4.48	0.64	มาก
8	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา	4.55	0.59	มากที่สุด
9	ความสำเร็จของท่านส่วนหนึ่งมาจากการได้รับสนับสนุน ที่ดีจากโรงเรียน	4.50	0.60	มากที่สุด
10	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของ โรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.58	0.55	มากที่สุด
<b>รวม</b>		<b>4.50</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Y<sub>3</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$  S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มี 5 ข้อที่อยู่ระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ยินดีทุ่มเทและเต็ม

ใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ( $\bar{X} = 4.61$  S.D. = 0.56) รองลงมาคือ พร้อมทั้งจะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.59$  S.D. = 0.56) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.58$  S.D. = 0.55) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.55$  S.D. = 0.59) ความสำเร็จของท่านส่วนหนึ่งมาจากการได้รับสนับสนุนที่ดีจากโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.50$  S.D. = 0.60) และอีก 5 ข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ สำหรับท่านแล้วโรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งที่น่าร่วมงานด้วย ( $\bar{X} = 4.48$  S.D. = 0.64) รองลงมาคือ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำเมื่อท่านประสบกับปัญหา ( $\bar{X} = 4.45$  S.D. = 0.63) และผู้บริหารให้การสนับสนุนท่านในการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.44$  S.D. = 0.60) ได้รับโอกาสให้ใช้ความรู้และความสามารถในการทำงานที่ทำขาย ( $\bar{X} = 4.41$  S.D. = 0.63) และข้อที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุดคือ ได้รับมอบหมายให้ทำงานตรงกับความรู้ ความสามารถและความต้องการของท่าน ( $\bar{X} = 4.37$  S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวม เท่ากับ 0.49 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นสอดคล้องกัน

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐมหรือไม่” ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

**ขั้นที่ 1** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความผูกพันต่อองค์การ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's product moment correlation coefficient) รายละเอียดดังตารางที่ 14



ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจ รายด้านและโดยภาพรวม

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>tot</sub>	Y <sub>tot</sub>
(X <sub>1</sub> )	1						
(X <sub>2</sub> )	.831**	1					
(X <sub>3</sub> )	.868**	.825**	1				
(X <sub>4</sub> )	.785**	.726**	.806**	1			
(X <sub>5</sub> )	.770**	.761**	.747**	.766**	1		
(X <sub>tot</sub> )	.937**	.910**	.931**	.891**	.888**	1	
(Y <sub>tot</sub> )	.706**	.666**	.693**	.757**	.806**	.795**	1

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยภาพรวม (X<sub>tot</sub>) กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวม (Y<sub>tot</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $r_{xy} = 0.795$  เป็นความสัมพันธ์ทางบวกในลักษณะคล้ายตามกัน และมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจรายด้าน (X<sub>1</sub> - X<sub>5</sub>) กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวม (Y<sub>tot</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.666 - 0.937 โดยตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตน (X<sub>1</sub>) กับตัวแปรผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (X<sub>3</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด เท่ากับ 0.868

**ขั้นที่ 2** การวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งต่อความผูกพันต่อองค์กร เป็นรายด้าน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่เข้าสมการดังแสดงในตารางที่ 15 - 18 ดังนี้

1. การวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )  
 ดังแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
การถดถอย (Regression)	32.789	2	16.394	251.247	0.000	
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	14.290	219	0.065			
รวม (Total)	47.079	221				*Sig. 0.05
ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.t	R 0.835
	$\beta$	Std.E.B	Beta			R <sup>2</sup> 0.696
ค่าคงที่ (Constant)	0.787	0.170		4.634	0.000	Adjusted R <sup>2</sup> 0.694
ความมีคุณค่า ( $X_4$ )	0.491	0.052	0.548	9.456	0.000	Std.E 0.255
ความเชื่อมั่น ( $X_5$ )	0.337	0.058	0.337	5.813	0.000	

จากตารางที่ 15 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ความเชื่อมั่น และ ความมีคุณค่า ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R เท่ากับ 0.835) มีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$  เท่ากับ 0.696) ในลักษณะนี้หมายความว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความเชื่อมั่น และ ความมีคุณค่า สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) ได้ร้อยละ 69.60 มีค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$  เท่ากับ 0.694) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการทำนาย (Standard error of estimate เท่ากับ 0.259) หมายความว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความเชื่อมั่นและความมีคุณค่า ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 0.787 + 0.491(X_4) + 0.337(X_5)$$

2. การวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ )  
 ดังแสดงในตารางที่ 16

**ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ )**

ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ )						
แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.F	
การถดถอย (Regression)	32.131	2	16.066	209.700	0.000	
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	16.778	219	0.077			
รวม (Total)	48.910	221				*Sig. 0.05
ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.t	R 0.811
	$\beta$	Std.E.B	Beta			R <sup>2</sup> 0.657
ค่าคงที่ (Constant)	0.895	0.184		4.864	0.000	Adjusted R <sup>2</sup> 0.654
ความมีคุณค่า ( $X_4$ )	0.446	0.063	0.438	7.110	0.000	Std.E 0.277
ความเชื่อมั่น ( $X_5$ )	0.388	0.056	0.425	6.892	0.000	

จากตารางที่ 16 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ความมีคุณค่า และ ความเชื่อมั่น ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R เท่ากับ 0.811) มีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$  เท่ากับ 0.657) ในลักษณะนี้หมายความว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความมีคุณค่า และ ความเชื่อมั่น สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ได้ร้อยละ 65.70 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$  เท่ากับ 0.654) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการทำนาย (Standard error of estimate เท่ากับ 0.277) หมายความว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความมีคุณค่าและความเชื่อมั่น ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_1 = 0.895 + 0.446(X_4) + 0.388(X_5)$$

3. การวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_2$ )  
 ดังแสดงในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ( $Y_2$ )

ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ( $Y_2$ )							
แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.F		
การถดถอย (Regression)	35.578	1	35.578	226.033	0.000		
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	34.628	220	0.157			*Sig. 0.05	
รวม (Total)	70.206	221				R 0.712	
ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.t	R <sup>2</sup> 0.507
	$\beta$	Std.E.B	Beta				Adjusted R <sup>2</sup> 0.505
ค่าคงที่ (Constant)	0.798	0.227		3.515	0.000	Std.E 0.397	
ความเชื่อมั่น ( $X_5$ )	0.780	0.052	0.712	15.034	0.000		

จากตารางที่ 17 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ความเชื่อมั่น ( $X_5$ ) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R เท่ากับ 0.712) มีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$  เท่ากับ 0.507) ในลักษณะนี้หมายความว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความเชื่อมั่น สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ได้ร้อยละ 50.70 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$  เท่ากับ 0.505) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการทำนาย (Standard error of estimate เท่ากับ 0.397) หมายความว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความเชื่อมั่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_2 = 0.798 + 0.780(X_5)$$

4. การวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ( $Y_3$ ) ดังแสดงในตารางที่ 18

**ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ( $Y_3$ )**

ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ( $Y_3$ )							
แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.F		
การถดถอย (Regression)	32.179	3	10.726	115.363	0.000		
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	20.270	218	0.093				
รวม (Total)	52.449	221				*Sig. 0.05	
ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.t	R 0.783
	$\beta$	Std.E.B	Beta				R <sup>2</sup> 0.614
ค่าคงที่ (Constant)	0.770	0.207		3.721	0.000	Adjusted R <sup>2</sup> 0.608	Std.E 0.304
ความเชื่อมั่น ( $X_5$ )	0.363	0.068	0.384	5.307	0.000		
ความมีคุณค่า ( $X_4$ )	0.320	0.079	0.303	4.067	0.000		
การรับรู้ความสามารถของตน ( $X_1$ )	0.166	0.078	0.160	2.128	0.034		

จากตารางที่ 18 พบว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าสมการ คือ ความเชื่อมั่น ความมีคุณค่า และการรับรู้ความสามารถของตน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R เท่ากับ 0.783) มีค่าประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$  เท่ากับ 0.614) ในลักษณะนี้หมายความว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความเชื่อมั่น ความมีคุณค่า และการรับรู้ความสามารถของตน สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้ร้อยละ 61.40 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted  $R^2$  เท่ากับ 0.608) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการทำนาย (Standard error of estimate เท่ากับ 0.304) หมายความว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความเชื่อมั่น ความมีคุณค่า และการรับรู้ความสามารถของตน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$Y_3 = 0.770 + 0.363(X_5) + 0.320(X_4) + 0.166(X_1)$$

จากการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยการใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐมโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) คือ ด้านความเชื่อมั่น ( $X_5$ ) และ ด้านความมีคุณค่า ( $X_4$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 0.787 + 0.491(X_4) + 0.337(X_5)$$

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ( $Y_1$ ) คือ ด้านความเชื่อมั่น ( $X_5$ ) และด้านความมีคุณค่า ( $X_4$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 0.895 + 0.446(X_4) + 0.388(X_5)$$

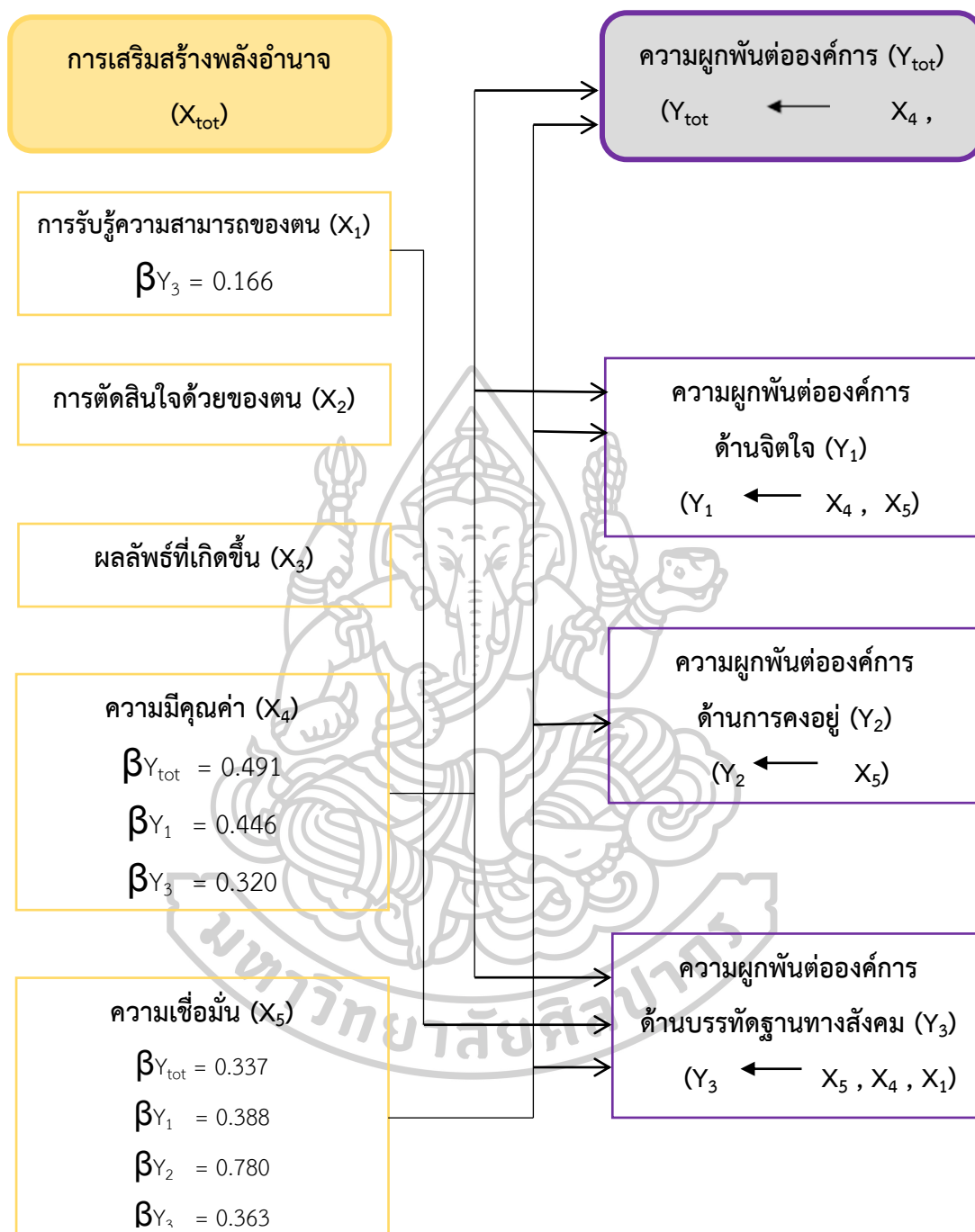
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ( $Y_2$ ) คือ ความเชื่อมั่น ( $X_5$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 0.798 + 0.780(X_5)$$

4. การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ( $Y_3$ ) คือ ด้านความเชื่อมั่น ( $X_5$ ) ด้านความมีคุณค่า ( $X_4$ ) และการรับรู้ความสามารถของตน ( $X_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 0.770 + 0.363(X_5) + 0.320(X_4) + 0.166(X_1)$$

จากการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ยังมีตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ยังไม่ได้รับเลือกเข้าสมการหรือไม่ถูกทำนาย 2 ด้าน คือ การตัดสินใจด้วยของตน ( $X_2$ ) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ( $X_3$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ในด้านอื่นๆ จึงมีผลทำให้ไม่มีความสามารถในการทำนาย แต่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจดังกล่าว โดยสามารถสรุปเป็นแผนภูมิการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ได้ดังแผนภูมิที่ 21



แผนภูมิที่ 21 สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของการเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

← หมายถึงตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ

$\beta$  หมายถึงค่าประมาณของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ประเภทสามัญศึกษา รวม 40 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 6 คน คือ 1. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ หรือ ผู้จัดการ จำนวน 2 คน 2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ จำนวน 2 คน 3. ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางการสอน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 240 คน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของเวตเทนและคาเมรอน (Whetten and Cameron) และ ความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ คอนควิท ลีปายน์ และ เวสสัน (Colquitt, Lepine and Wesson) โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.986 ข้อมูลที่รวบรวมจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ผลได้รับคืนรวม 222 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.5 และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ แจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอนเพศหญิง มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งมีประสบการณ์ในการสอนไม่ต่ำกว่า 15 ปี
2. การเสริมสร้างพลังอำนาจโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่า



มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ความมีคุณค่า ความเชื่อมั่น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การรับรู้ความสามารถของตน การตัดสินใจด้วยตนเอง

3. ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีด้านความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ อยู่ในระดับมาก

4. การเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ความมีคุณค่า ความเชื่อมั่นและการรับรู้ความสามารถของตน โดยด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง และด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน โดยสามารถแยกประเด็นพิจารณาได้ดังนี้

4.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความเชื่อมั่นและด้านความมีสงผลต่อความผูกพันต่อองค์การโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความเชื่อมั่นและด้านความมีคุณค่าส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความเชื่อมั่นส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความเชื่อมั่น ด้านความมีคุณค่าและด้านการรับรู้ความสามารถของตนส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แม้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการตัดสินใจด้วยตนเองและด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เข้าสมการถดถอยของความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐมทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน แต่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของด้านการตัดสินใจด้วยตนเองและด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์ทั้งกับการเสริมสร้างพลังอำนาจโดยภาพรวมและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงไม่อาจละเลยในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการตัดสินใจด้วยตนเองและด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของครูโรงเรียนเอกชน นครปฐม

### การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง” จากผลการวิจัยพบว่า ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อยดังนี้ ความมีคุณค่า ความเชื่อมั่น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การรับรู้ความสามารถของตน การตัดสินใจด้วยตนเอง ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความจำเป็นในการช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยช่วยเพิ่มความพึงพอใจ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และประสิทธิผลของพนักงาน รวมทั้งได้ผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพสูง ดังนั้นองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากกว่าเมื่อพนักงานที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจ เพราะการเสริมพลังอำนาจเป็นการให้อิสระแก่แต่ละบุคคลทำในสิ่งที่ตนเองต้องการให้ได้บรรลุผลสำเร็จมากกว่าเป็นการสั่งให้ทำตาม ดังนั้นผู้บริหารที่สนับสนุนการเสริมสร้างพลังอำนาจจะต้องขจัดการควบคุม ข้อจำกัด และขอบเขตของอำนาจมากกว่าการโน้มน้าว การสั่ง หรือ การใช้อำนาจบังคับ ซึ่งบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีมุมมองและความคิดเกี่ยวกับตนเองแตกต่างไปจากเดิม พวกเขาจะรู้สึกมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองและมีความเชื่อมั่นมากขึ้น นอกจากนี้การจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกคนในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในองค์กรเพื่อสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว ซึ่งความผูกพันต่อกันก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อบุคคลหลายประการ คือ พร้อมทั้งจะรับการมอบหมายงาน มีกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานสูง เพิ่มความสามารถในการคิดแก้ปัญหา มีความรอบคอบ มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ทำงานประสบผลสำเร็จ ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมทั้งการเสริมสร้างพลังอำนาจกับการสร้างความผูกพันในองค์กรควบคู่กันไปด้วยเหตุนี้จึงทำให้การเสริมสร้างอำนาจครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับเวตเทนและ คาเมรอน (Whetten and Cameron, 2016: 390) อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุดารัตน์ วัฒนพฤกษา (2552: 202) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน พบว่าการรับรู้เกี่ยวกับพลังอำนาจ

ครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของอ้อมอารี สุวรรณศรี (2553: 121) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน พบว่าระดับพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม เป็นรายด้านพบว่า

1.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านความมีคุณค่า พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นอันดับ 1 อาจเป็นเพราะครูโรงเรียนเอกชนรับรู้ถึงคุณค่าในตนเอง เพราะครูเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และบุคลากรที่มีคุณภาพเกิดจากการได้รับการศึกษาอย่างตรงตามสายงาน เข้าใจและรักษาจรรยาบรรณของวิชาชีพครู มีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะถ่ายทอด เรียนรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องต้องเกิดจากแรงกระตุ้นภายในที่ต้องการจะพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคล ประกอบกับการได้รับแรงสนับสนุนจากผู้บริหารและเมื่อบุคคลเห็นคุณค่าในตนเอง จะทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีความสุขและรักในงานทำให้เกิดเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวบุคคลขึ้นมา ซึ่งสอดคล้องกับ วูด วอลเลซ และซีฟาน (Wood Wallace and Zeffane) ที่ได้กล่าวว่าการที่จะทำให้บุคคลไปถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจถึงความเต็มอกเต็มใจของบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์กับความต้องการ ความคาดหวัง และความมีคุณค่ารวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน อีกทั้งความต้องการของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างและหลากหลาย ซึ่งในศตวรรษที่ 21 พนักงานองค์กรต่างๆได้แสวงหา การรับรู้ (recognition) ความมีส่วนร่วม (involvement) และความมีคุณค่าในตนเอง (self worth) สิ่งเหล่านี้คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งเป็นการสร้างสภาวะทางจิตใจทางบวกที่จะช่วยทำให้พนักงานมีความมั่นใจที่พัฒนาตนเองทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและช่วยสนับสนุนผลสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภัครวรรณ ปิ่นแก้ว ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรระหว่างองค์กรญี่ปุ่น และองค์กรไทย พบว่าจากปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 4 ด้าน คือ ความหมาย ความสามารถ การตัดสินใจ และ ผลกระทบนั้น ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านความหมายหรือความมีคุณค่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงสุดกับความผูกพันต่อองค์กรไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านความเชื่อมั่น พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นอันดับ 2 อาจเป็นเพราะว่าความเชื่อของบุคคลว่าตนเองได้รับการปฏิบัติด้วยความเสมอภาค

และเป็นธรรม ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและปลอดภัย และเมื่อบุคคลรู้สึกเชื่อมั่น จะทำให้กล้าตัดสินใจ มีความพินิจพิเคราะห์ มีความมั่นใจในตนเอง นอกจากนี้เมื่อแต่ละบุคคลมีความเชื่อมั่นต่อกันจะก่อให้เกิดการประสานความร่วมมือ มีความสัมพันธ์ที่พึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของเทรซี (Tracy) ที่กล่าวว่า การให้ความไว้วางใจช่วยให้บุคคลรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น และบุคคลต้องการจะตอบแทนความไว้วางใจนั้น ด้วยการมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งสามารถทำได้โดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ มอบอำนาจที่จำเป็น ให้อิสระในการทำงาน วางพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน นอกจากนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของจันดารี และคณะ (Jandaghi and others) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้ง 5 ด้าน คือ สมรรถนะ การตัดสินใจ ความมีคุณค่า ผลกระทบ ความเชื่อมั่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.672

1.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นอันดับ 3 อาจเป็นเพราะว่า การที่บุคคลรู้สึกว่าพวกเขาสามารถควบคุมวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง ทำให้บุคคลได้รับรู้ถึงผลลัพธ์ของงานว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร หรือเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ รับรู้ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น อีกทั้งการรับรู้ว่าคุณค่าหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้อื่น จะช่วยลดความเครียดและความเหนื่อยล้าที่เกิดจากงาน ทำให้แต่ละบุคคลสามารถจัดการกับงานของตนได้ดี ทำให้มีความรู้สึกในทางบวกกับงาน มีความตั้งใจและความรับผิดชอบมากขึ้น และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของวูด วอลเลซ และซีฟาน (Wood Wallace and Zeffane) ที่ว่าทุกคนมีความต้องการภายในที่จะตัดสินใจและจัดการกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมต่างๆที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้วยตัวเอง รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุตารัตน์ วัฒนพฤกษา ที่ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนเอกชน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านผลกระทบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านการรับรู้ความสามารถของตน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นอันดับ 4 อาจเป็นเพราะว่า การที่บุคคลมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถ พวกเขาจะกล้าลงมือทำงานใหม่ๆ หรืองานที่ท้าทายให้เกิดขึ้นได้ ทำให้เกิดความคิดและมุมมองใหม่ มีการสร้างสรรค์งานใหม่ มีการค้นหาเทคนิควิธีการที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

พร้อมทั้งสามารถที่จะสื่อสารและส่งผ่านความคิด และมุมมองใหม่ๆ เหล่านั้นให้กับผู้อื่นได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคอนเจอร์ และคาร์นุงโก (Conger and Kanungo) ที่กล่าวว่าบุคคลมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง ถ้าได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมจากผู้บริหาร ย่อมส่งผลให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ทำให้ทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของชัยอนันต์ มั่นคง และคณะ ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานเชิงรุกของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พบว่าความเชื่อมั่นในความสามารถแห่งตนเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

1.5 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นอันดับ 5 อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับกระบวนการที่นำไปสู่การแสดงการตัดสินใจหรือได้ข้อสรุป โดยการให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายในการทำงานของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และช่วยกันดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนร่วมกัน ร่วมทั้งการเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้ใช้วิจารณญาณของตนในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ในขอบเขตเขตของงานที่ตนได้รับมอบหมาย อันจะเป็นผลให้การตัดสินใจนั้น มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสก็อต และเจฟเฟ้ (Scott and Jaffe) ที่กล่าวว่าการที่ผู้บริหารให้โอกาสในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดการส่งเสริมและการพัฒนาความร่วมมือในองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของกลวัชร สุขศรีใส และคณะ ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1. จากสมมติฐานข้อที่ 2 ที่ว่า “ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับปานกลาง” ผลการวิจัยพบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยที่ผู้วิจัยตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก ผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจากการดำเนินการของโรงเรียนเอกชนนั้นครูเป็นทรัพยากรหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อการ

จัดการศึกษาเพราะเป็นผู้เข้าถึงนโยบายและความต้องการของโรงเรียน เป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบการสอน การอำนวยความสะดวกเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้แก่ผู้เรียนซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของนักเรียนที่มีคุณภาพและส่งผลต่อการเพิ่มคุณภาพของโรงเรียนซึ่งจะช่วยนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ ดังนั้นการรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าให้ปฏิบัติงานกับองค์กรด้วยความวิริยะ อุตสาหะ เสียสละ และมีความผูกพันต่อองค์กรต่อไปในระยะยาวจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการรักษาบุคลากรครูที่มีคุณค่าและคงอยู่กับโรงเรียนได้นานที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในปัจจุบันที่มีภาวะการแข่งขันสูง ผู้บริหารทั้งหลายได้พยายามหากกลยุทธ์ต่างๆที่จะช่วยสร้างบุคลากรให้รู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โดยการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะ การได้รับค่าตอบแทน รางวัล และสวัสดิการที่ดี การที่ได้รับการสร้างขวัญและกำลังใจจากผู้บริหาร การที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี และการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับคอลควิท ลิปปายน์และเวสสัน (Colquitt, LePine and Wesson) ที่กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานเพราะความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันในองค์กรที่ตนเองทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของบุคคลได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของลาพันธ์ ราศี ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 พบว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของครู โดยส่งผลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม เป็นรายด้าน พบว่า

2.1 ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัธยฐานเลขคณิตเป็นอันดับ 1 อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนเห็นความสำคัญของการสร้างใจแห่งความผูกพันด้านจิตใจซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยธำรงรักษาบุคคลที่มีคุณภาพให้อยู่คู่กับโรงเรียนอย่างยาวนาน เนื่องจากมนุษย์มีความต้องการทางด้านสังคมซึ่งมีความต้องการการตอบสนองทั้งด้านร่างกายและจิตใจในหลายด้าน ดังนั้นปัจจัยที่เป็นตัวเงินเท่านั้นคงไม่สามารถจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร โดยการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน รวมทั้งการสร้างการเชื่อมโยงสายแห่งความผูกพันระหว่างบุคคลภายในองค์กรให้แน่นแฟ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันในการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อสถานที่ทำงานและลดอัตราการย้ายสถานที่ทำงานลง

ซึ่งสอดคล้องกับคอลควิท ลีพายน์และเวสสัน (Colquitt, LePine and Wesson) ที่กล่าวว่าการเพิ่มข้อผูกมัดที่จะเชื่อมบุคลากรเข้าด้วยกันและการสร้างความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงอย่างแน่นหนาระหว่างผู้ร่วมงานจะทำให้เพิ่มความรู้สึกผูกพันกับองค์กรด้านจิตใจมากขึ้นซึ่งจะส่งผลให้มีอัตราการลาออกลดลง อีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของดลฤดี เกตุรุ่งและคณะ ที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของครูในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนต์สิทธิ์ ไกรสมสุข ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้พบว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันองค์กรเช่นกัน

2.2 ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม พบอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นอันดับที่ 2 อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรเป็นอย่างมาก โดยบุคลากรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในวิชาชีพตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล ให้ออกาสบุคลากรในการแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำเมื่อประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของพศิน แดงจวง ที่ว่าการที่จะทำให้บุคลากรเกิดความรักแลความผูกพันต่อองค์กรได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ คือ การพัฒนาศักยภาพมนุษยในองค์กร การสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักผูกพันในองค์กร การตอบสนองความต้องการ อีกทั้งสอดคล้องกับการวิจัยของรุ่งนภา เล้าเปี่ยม ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน พบว่าการบริหารด้านการพัฒนาบุคลากร ส่งผลต่อความความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของพนักงานสายสนับสนุนและช่วยวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.3 ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ พบอยู่ในระดับมาก โดยมีค่ามัชฌิมเลขคณิตเป็นอันดับที่ 3 อาจเป็นเพราะ โรงเรียนมีระบบบริหารค่าตอบแทนที่ดี ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจที่จะทำงานกับโรงเรียนต่อไป เนื่องจากค่าตอบแทนและสวัสดิการในระยะยาวซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีวิต ทำให้บุคลากรและครอบครัวมีความมั่นคง การได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่า สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เพียงพอ เหมาะสมกับค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมถึงการกำหนด

นโยบายและการบริหารที่ชัดเจน มีการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีต่อการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่บุคคลตัดสินใจเปลี่ยนสถานที่ทำงาน อีกทั้งเป็นตัวกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถที่มีอยู่ลงไปในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทักษ์นัย เพชรเกรี และคณะ ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา พบว่าแนวทางในการธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา พบว่า มีแนวทางการธำรงรักษาครู 3 ระดับ ดังนี้ (1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการ การให้ค่าตอบแทน การได้รับการยอมรับนับถือ และการสร้างความมั่นคงก้าวหน้าในอาชีพ (2) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การนิเทศโดยคณะกรรมการ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน (3) ระดับองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและการบริหาร การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

3. จากสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม” จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการรับรู้ความสามารถของตน ความมีคุณค่า และความเชื่อมั่น ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การและในส่วนของด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง และด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน แต่เมื่อวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่าการตัดสินใจด้วยตนเอง และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีความสัมพันธ์ เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับ การเสริมสร้างพลังอำนาจโดยภาพรวม ดังนั้นจึงไม่อาจละเลยในการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง และด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ของครูโรงเรียนเอกชน นครปฐม จากที่กล่าวมาอาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาบุคลากรของโรงเรียนเป็นอย่างมากเพื่อการดำรงรักษาคนเก่ง (talented people) ให้คงอยู่กับโรงเรียนต่อไปอย่างยั่งยืน ซึ่งการจะนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกคนในโรงเรียนเพราะบุคลากรทางการศึกษาเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในฐานะผู้ขับเคลื่อนกิจการของโรงเรียนให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจึงยึดหลักการบริหารที่เน้นกระบวนการจัดการภายในองค์การเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงศักยภาพที่ตนมีอย่างเต็มที่ มีการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน มีอิสระในการบริหารจัดการและตัดสินใจภายใต้ภาระงานที่ตนรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนงาน มีการสนับสนุน



ทรัพยากรข้อมูลที่จำเป็น มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรตามความถนัดและความสามารถ และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจในตัวบุคคลทำให้ครูเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตน กล้าที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน รวมทั้งมีความพยายามและอดทนที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของโรงเรียนเพื่อทำให้เกิดการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมถึงมีการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความไว้วางใจและคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แสดงออกถึงความเป็นมิตรต่อกัน ทำให้เกิดเป็นความรู้สึกที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ก่อเกิดเป็นสายสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างกัน และกลายเป็นความผูกพันต่อองค์กร และรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร โดยผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ เวตเทนและคาเมรอน (Whetten and Cameron, 2016:390) ที่กล่าวว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานให้แก่บุคลากร จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงเพิ่มความพึงพอใจในงาน และเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด ทำให้ลดอัตราการขาดงานและการลาออกจากงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาลีอัคบาเลีย อาโมลี (Aliakbari and Amoli, 2016: 649) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการเสริมพลังอำนาจที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญในการตัดสินใจในชั้นเรียนและการสอนที่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของครูและปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลลัพธ์เหล่านี้เป็นประโยชน์สำหรับผู้กำหนดนโยบายในการแนะแนวทางครูผู้สอนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ การเห็นคุณค่าในตนเอง และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ หยู อี้น ชง และคิมะ (Yuen-Onn Choong, 2011: 236) ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยาและความผูกพันต่อองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในมาเลเซีย พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านผลกระทบ ความมีคุณค่า การตัดสินใจ และความสามารถมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับการวิจัยของโบกเกอร์และโซแม็ก (Bogler and Somech, 2004:277) ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ความผูกพันต่อวิชาชีพและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านความก้าวหน้าทางอาชีพ สถานภาพ และการรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู ความผูกพันต่อวิชาชีพ ในขณะที่ การตัดสินใจ การรับรู้ความสามารถของตนเอง และสถานภาพส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของกลวัชร สุขศรีใส กัญญา เอี่ยมพญาและนุสินธุ์ รุ่งเดช (2559: 71) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครู กับความผูกพันต่อองค์การ โรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการได้รับอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้รับโอกาส การได้รับแรงจูงใจ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ อีกทั้งงานวิจัยของเนตรนภา สาสังข์ นิตยา เพ็ญศิริรักษา และอารยา ประเสริฐชัย (2559: 79) ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 รวมถึงงานวิจัยของหัตยา เกื้อกุล (2554: 131-132) ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทการเป็นสื่อกลางของประสิทธิภาพพร้อมของครูในความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจและความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียนเอกชน พบว่าปัจจัยทั้งสิ้นด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ การกำหนดความหมายให้กับงาน สมรรถนะในการทำงานด้วยทักษะและความรู้ การพิจารณากำหนดในตน การกระทำที่ส่งผลต่อโรงเรียน มีทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียน เมื่อมีประสิทธิภาพพร้อมของครูเป็นตัวแปรคั่นกลาง เช่นเดียวกับกับงานวิจัยของ อรุณ โคตรรวงษา (2553: 131-132) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจครูกับความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจครูกับความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน โดยภาพรวมมี ความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูและการเพิ่มความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนี้

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แต่ด้านการตัดสินใจด้วยตนเองมีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดนั้น ผู้วิจัยมี

ความเห็นว่าคุณบริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวางแผนเป้าหมายร่วมกัน เสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา ร่วมตัดสินใจ รวมถึงร่วมรับผลที่เกิดจากการดำเนินการนั้นๆ จึงทำให้เกิดความรับผิดชอบ การประสานงานและความร่วมมือกับทุกฝ่าย โดยเห็นแก่ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับทางนักเรียนและโรงเรียน ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการกระจายอำนาจ หรือมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับครูผู้ปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ครูสามารถใช้วิจารณญาณของตนในการตัดสินใจ หรือ กำหนดแนวทางการทำงานในหน้าที่ที่ตัวเองรับผิดชอบ ผ่านใช้การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพและการเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร ความรู้ใหม่ๆ เพื่อที่จะปลดปล่อยความเป็นอิสระทางความคิดในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอน การจัดทำโครงการต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแก่นักเรียนร่วมกัน เพราะครูในฐานะผู้ปฏิบัติ และรับผิดชอบหน้างานย่อมรู้ปัญหา วิธีการดำเนินงาน และรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคลมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนตัวเองให้อยู่ในฐานะผู้สนับสนุนหรือผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกในการส่งเสริมให้ครูแสดงศักยภาพในการทำงาน มีความเป็นอิสระในการคิดเพื่อการพัฒนางาน และการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ มีความตระหนักเรื่องการสร้างคุณภาพในงานด้วยตนเอง มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการะงานที่รับผิดชอบ ยอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาด สิ่งต่างๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดความมั่นใจในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีการประสานงานและทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความรับผิดชอบในงาน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความไว้วางใจกันซึ่งกันและกัน เกิดการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีและความผูกพันระหว่างกัน

2. ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ด้านความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดนั้น ผู้บริหารควรสร้างกลไกที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งมีตัวชี้วัดที่สำคัญคือคุณภาพการศึกษาของนักเรียน โดยให้การประเมินมีผลต่อการให้คุณและโทษ อย่างเท่าเทียมกันระหว่างครูไทยกับครูต่างชาติ นอกจากนี้โรงเรียนควรจัดให้มีระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาระงานและความเชี่ยวชาญเฉพาะของครูแต่ละคน รวมถึงเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และมีสวัสดิการแก่ครูเกี่ยวกับ ค่ารักษาพยาบาล ค่าตรวจสุขภาพ ค่าการศึกษาของบุตร เงินช่วยเหลือบุตร เงินทุนเลี้ยงชีพ เงินทดแทน สินเชื่อเงินกู้เพื่อสวัสดิการ (เงินทุนเลี้ยงชีพ) และการส่งเสริมความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน รวมถึงผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้กับครู นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่ได้รับปกติ โดยสร้างระบบ

การยกย่องและให้รางวัลแก่ครูดี ครูที่มีผลงานและความก้าวหน้า รวมทั้งครูที่มีอายุงานนานทุกคน เพื่อจะทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจเพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดรักษาและคงไว้ซึ่งครูที่ดีในโรงเรียนของตน และเป็นตัวอย่างแก่ครูคนอื่น

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านการรับรู้ความสามารถของตน ความมีคุณค่า และความเชื่อมั่น ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ซึ่งให้เห็นว่าบริหาร ควบคุมการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคคลที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ และธรรมชาติของครูแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารควรรู้จักครูเป็นรายบุคคล และทราบความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะทุกคนมีความสามารถ และความถนัดที่แตกต่างกัน และการส่งเสริมนั้น ควรสอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันและเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับในอนาคต นอกจากนี้ควรมีการมอบหมายงานที่ทำให้ครูรับรู้ว่ามีคุณค่า เพราะ ถ้างานที่ครูทำ ทำให้ครูรู้สึกว่าจะต้องใช้ความคิด การตัดสินใจ หรือไม่มีคุณค่าเพียงพอจะทำให้ครูเกิดความเบื่อหน่าย ครูอาจหยุดการพัฒนาตนเองได้ ในทางกลับกันถ้าครูได้รับงานที่ท้าทาย มีความริเริ่ม สร้างสรรค์จะทำให้ครู กระตือรือร้น ได้พัฒนาความรู้ และทักษะใหม่ๆ หรือการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างเพื่อน ครูในการช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ปัญหาจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ เกิดแนวทางการพัฒนาที่หลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมและความผูกพันในงาน ในที่สุด ตลอดจนการที่ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการทำงาน การประเมินผลงานซึ่งจะทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงาน เกิดความชัดเจนในการทำงาน เกิดความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมาย และพร้อมที่จะยอมรับเมื่อเกิดความผิดพลาดเพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขงานให้ สำเร็จ นอกจากนี้โรงเรียนควรมีสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้แบบวิชาชีพ (Professional Learning Community) มีการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ โดยเน้นการใช้ทักษะ ความรู้ของครูแต่ละคนเพื่อสร้าง องค์ความรู้ใหม่ๆทางวิชาการและวิชาชีพในการช่วยพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างยั่งยืน รวมทั้ง การสร้างวัฒนธรรมการไว้วางใจกัน การยอมรับนับถือ ในวิชาชีพของตนทั้งจากภายใน และภายนอก สถานศึกษา ความเคารพ ความยอมรับนับถือ ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ที่มีต่อกันจะนำมาซึ่งความ ผูกพันทางวิชาชีพ และความร่วมมืออันเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานเป็นทีมและการตัดสินใจร่วมกันในการนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้ที่สนใจทั่วไป ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการท่านอื่นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในพื้นที่อื่นๆ
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจและความผูกพันต่อองค์กรในเชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกิดจากสภาพจริงนำไปหาแนวทางพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจและความผูกพันต่อองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติม เพื่อศึกษาดูว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลต่อสถานศึกษาในประเด็นที่สำคัญอะไรบ้าง เช่น ภาวะผู้นำของครู การทำงานเป็นทีม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อัตราการลาออกของครู ความพึงพอใจในงาน เป็นต้น



## รายการอ้างอิง

- Aliakbari, Mohammad, and Fatemeh A. Amoli. "The Effects of Teacher Empowerment on Teacher Commitment and Student Achievement." **Mediterranean Journal of Social Sciences** 7, no. 4 (2016): 649-57.
- Allen, Natalie J, and John P Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization." **Journal of occupational and organizational psychology** 63, no. 1 (1990): 1-18.
- . "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." **Human resource management review** 1, no. 1 (1991): 61-89.
- Anaejionu, Regina. "Why the Empowerment of Employees Is Becoming Important in Organizations." accessed May 17, 2017, available from <http://smallbusiness.chron.com/benefits-team-empowerment-13241.html>.
- Armstrong, Michael., and Stephen. Taylor. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 13 ed. London: Kogan Page Publishers, 2014.
- Baggett, Gina M. "Transformational Leadership and Psychological Empowerment of Teachers." Ph.D. dissertation, Department of Educational Leadership Policy and Technology Studies, The University of Alabama, 2015.
- Balyer, Aydin. "Organizational Commitment: Teachers' Perceptions in Turkey." **Hacettepe University Journal of Education** 30, no. 2 (2015): 1-14.
- Barsi, Majid, Fatemeh Ziglari, and Majid Nili Ahmad Abadi. "Study Effective Factors on Employees' Empowerment by a Model Based on Conger & Kanungo Model; Case Study: Social Security Organization of Bandar Abbas ". **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences** 3, no. 4 (2013): 308-18.
- Becker, Howard S. "Notes on the Concept of Commitment." **American journal of Sociology** 66, no. 1 (1960): 32-40.
- Belcher, Lynda M. "The Benefits of Team Empowerment." accessed May 17, 2017, available from <http://smallbusiness.chron.com/benefits-team-empowerment-13241.html>.

- Best, John W., and James V. Kahn. **Research in Education**. 10 ed. Boston: Allyn and Bacon, 2006.
- Blanchard, Kenneth H., John P. Carlos, and Alan Randolph. **The 3 Keys to Empowerment: Release the Power within People for Astonishing Results**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2001.
- Bratton, John. **Introduction to Work and Organizational Behaviour**. 3 ed. London: Palgrave Macmillan, 2015.
- Buchanan, Bruce. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations." **Administrative Science Quarterly** 19, no. 4 (1974): 533-46.
- Business Dictionary. "**Organizational Commitment**." accessed May 26, 2017, available from <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-commitment.html>.
- Cambridge Dictionary. "**Empowerment**." accessed May 26, 2017, available from <https://dictionary.cambridge.org/>.
- Chutterback, David, and David Oates. **The Power of Empowerment: Release the Hidden Talents of Your Employees**. London: Kogan Page, 1995.
- Colquitt, Jason, Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson. **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**. 4 ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2015.
- Conger, Jay A., and Rabindra N. Kanungo. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice." **Academy of Management Review** 13, no. 3 (1988): 471-82.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychology Testing**. 4 ed. New York: Harper & Row Publishers, 1984.
- Fernandez, Sergio, and Tima Moldogaziev. "Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model." **Public Administration Review** 73, no. 3 (2013): 490-506.
- Fiorito, Jack, Dennis P. Bozeman, Angela Young, and James A. Meurs. "Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics." **Journal of Managerial Issues** 19, no. 2 (2007): 186-207.

- Fogliasso, Christine E., and Tyler Linn. "Job Satisfaction, Commitment, and Loyalty in the Workplace." **Leadership & Organizational Management Journal** 2013, no. 1 (2013): 106-19.
- GanjiNia, Hosein, Shahram Gilaninia, and Reza PoorAli Motlagh Sharami. "Overview of Employees Empowerment in Organizations." **Arabian Journal of Business and Management Review** 3, no. 2 (2013): 38-43.
- Gibson, Cheryl H. "A Concept Analysis of Empowerment." **Journal of advanced nursing** 16, no. 3 (1991): 354-61.
- Gilgeous, Victor. **Operations and the Management of Change**. London: Pitman Pub., 1997.
- Greenberg, Jerald. **Behavior in Organizations**. 10 ed.: Pearson Higher Ed, 2011.
- In'am, Akhsanul. "Mathematics Teachers' Response Towards Teacher Empowerment at Junior High School in Indonesia." **American Journal of Educational Research** 3, no. 4 (2015): 439-45.
- Jaros, Stephen. "Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues." **The Icfai Journal of Organizational Behavior** 6, no. 4 (2007): 7-25.
- Kefalidou, Fotini, Nikolaos Vassilakis, and Konstantinos Pitsalidis. "Some Aspects of Professional Empowerment to Improve Job Satisfaction of Primary School Teachers." **American Journal of Educational Research** 3, no. 12 (2015): 1489-95.
- Kessler, Eric H. **Encyclopedia of Management Theory**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.
- Kinlaw, Dennis C. **The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence**. Gower Publishing, 1995.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Educational and Psychological Measurement** 30, no. 3 (1970): 607-10.
- Lacey, Maron D. "Perceptions of Middle School Teachers' Empowerment and Its Influence on Their Organizational Commitment." Ph.D. dissertation, Department of Education, Grand Canyon University, 2015.
- Laschinger, Heather K Spence, Joan Finegan, Judith Shamian, and Piotr Wilk. "Impact of



- Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model." **Journal of nursing Administration** 31, no. 5 (2001): 260-72.
- Leininger, Jim. "The Key to Retention: Committed Employees China's Cash-Focused Managers Are Demanding More from Their Employers." **China Business Review** 31, no. 1 (2004): 16-19.
- Likert, Rensis. อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- Lunenburg, Fred C., and Allan V. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 6 ed.: Wadsworth Publishing, 2011.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior: An Evidencebased Approach**. 12 ed. New York: McGraw-Hill, 2011.
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. **Human Resource Management: Essential Perspectives**. 10 ed.: Thomson South-Western, 2004.
- McDermott, Kathryn, Heather K Spence Laschinger, and Judith Shamian. "Work Empowerment and Organizational Commitment." **Nursing Management** 27, no. 5 (1996): 44.
- Merriam-Webster. "**Empowerment**." accessed April 15, 2017, available from <https://www.merriam-webster.com/>.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steers. **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. Academic press, 1982.
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, and Lyman W. Porter. "The Measurement of Organizational Commitment." **Journal of Vocational Behavior** 14, no. 2 (1979): 224-47.
- Newstrom, John W. "**Organization Behavior: Human Behavior at Work**." New York: New York: McGraw-Hill/Irwin Companies Inc, 2015.
- Ni, Yongmei. "Teacher Working Conditions, Teacher Commitment, and Charter Schools." **Teachers College Record** 119, no. 6 (2017): 1-38.
- Orgambidez-Ramos, Alejandro, and Yolanda Borrego-Alés. "Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University

- Settings." **Psychological Thought** 7, no. 1 (2014): 28-36.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday, and Paul V. Boulian. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians." **Journal of Applied Psychology** 59, no. 5 (1974): 603.
- Scott, Cynthia D., and Jaffe Dennis T. **Empowerment: A Practical Guide for Success**. Thomson Crisp Learning, 1991.
- Segedin, Lauren. "The Role of Teacher Empowerment and Teacher Accountability in School-University Partnerships and Action Research." **Brock Education Journal** 20, no. 2 (2011): 43-64.
- Sharif, Sabariah, Suffizan Kanik, Aishah Tamby Omar, and Salina Sulaiman. "The Relationship between Teachers' Empowerment and Teachers' Organizational Commitment in Rural Secondary Schools." **International Journal of Learning** 17, no. 12 (2011): 245-66.
- Sheldon, Mary E. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization." **Administrative Science Quarterly** 16, no. 2 (1971): 143-50.
- Spreitzer, Gretchen M. **Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work**. Handbook of Organizational Behavior. Sage, 2008.
- Squire-Kelly, Valerie D. "The Relationship between Teacher Empowerment and Student Achievement." Ph.D. dissertation, Faculty of Education, Georgia Southern University, 2012.
- Starnes, Becky J., and Stephen A. Truhon. "**Organizational Commitment**." accessed May 25, 2017, available from <http://asq.org/divisions-forums/hdl/search/index.html?kw=Commitment&inKeywords=on&PageNumber=1&StartRow=1>.
- Steers, Richard M. **Organizational Effectiveness: A Behavioral View**. Goodyear 1977.
- Stroh, Linda K., Gregory B. Northcraft, and Margaret A. Neale. **Organizational Behavior: A Management Challenge**. 3 ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- Tracy, Diane. **Ten Steps to Empower: A Common-Sense Guide to Managing People**. New York: William Morrow and company, 1992.

- Ugboro, Isaiah O. "Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit among Survivors of Restructuring and Downsizing." **Journal of Behavioral and Applied Management** 7, no. 3 (2006): 232.
- Whetten, David, and Kim Cameron. **Developing Management Skills**. 9 ed. Harlow: Pearson 2016.
- Wikipedia. "**Organizational Commitment**." accessed May 26, 2017, available from [https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational\\_commitment](https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_commitment).
- Wilkinson, Adrian. "Empowerment: Theory and Practice." **Personnel review** 27, no. 1 (1998): 40-56.
- Wood, Jack M., Joseph Wallace, Rachid M. Zeffane, and Stephen Chapman. **Organisational Behaviour: A Global Perspective**. 3 ed.: Wiley, 2004.
- กระทรวงศึกษาธิการ. "แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)." เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=47194&Key=news20>.
- . "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542." เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก [www.moe.go.th/moe/nipa/ed\\_law/p.r.g.edu1.pdf](http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed_law/p.r.g.edu1.pdf).
- กระทรวงศึกษาธิการ กองทุนสงเคราะห์. "อัตรากำลังของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม ในปี 2557-2559." 15 สิงหาคม 2560.
- . "อัตรากำลังของครูโรงเรียนเอกชนทั่วประเทศ ในปี 2557-2559." 15 สิงหาคม 2560.
- กลวัชร สุขศรีไส, กัญญา เอี่ยมพญา และนุสินธุ์ รุ่งเดช. "การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน จังหวัดสมุทรปราการ." **วารสารชุมชนวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา** 10, no. 2 (2559): 71-83.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- ช่อลัดดา อุตมา. "ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี." **Journal of Association of Researchers** 20, no. 3 (2558): 171-79.
- ชัยวิจิต เขียรชนะ และศจีมาจ ณ วิเชียร. "การวิเคราะห์มุมมองการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา: วิถีวิทยาคิว." **วารสารพฤติกรรมศาสตร์ (Journal of Behavioral Science)** 19, no. 2 (2556): 140-52.
- ชิตชัย บุญเทียน. "ความผูกพันต่อองค์กรของครูกับการบริหารงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน

- สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9." *ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร* 2557.
- ทักษ์น้อย เพชรเกี๋ย และคณะ. "การพัฒนาารูปแบบการธำรงรักษาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา." *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร (Journal of Education Naresuan University)* 15, no. 5 (2556): 8-19.
- นทียา สุพิพัฒน์ และเอกชัย กี่สุขพันธ์. "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร." *วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย* 7, no. 1 (2555): 2042-53.
- น้ำฝน ใจดี และ อำนวนย ทองโปร่ง. "รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจครูของโรงเรียนเอกชนใน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในเขตภาคกลาง." *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์* 6, no. ฉบับพิเศษ (2559): 3-16.
- ปสุตา โอษฐ์จันทร์ศรี. "รูปแบบการบริหารความเสี่ยงด้านนโยบายและด้านกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ." *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี* 12, no. 2 (2558): 80-91.
- พรจิตตา ฤทธิรอด และคณะ. "รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบเสริมพลังอำนาจ." *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร* 15, no. 1 (2556): 60-69.
- พศิน แดงจวง. *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา* กรุงเทพฯ: ดวงกลมพัลลิตชิ่ง, 2554.
- พิชิต เทพวรรณ. *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554.
- ภูมิล นวนาทเจษฎา และธรรณิภา ณ สุนทร. "ความผูกพันของครูโรงเรียนเอกชนต่อสถานศึกษาระดับประถมศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากทมกรุงเทพมหานคร." *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา* 2, no. 2 (2559): 195-207.
- มนต์สิงห์ ไกรสมสุข. "แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ." *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2552.
- ราชกิจจานุเบกษา. "คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2559 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ." เข้าถึงเมื่อ 17 สิงหาคม 2560, เข้าถึงได้จาก [http://library2.parliament.go.th/giventake/content\\_ncpo/ncpo-head-order19-2560.pdf](http://library2.parliament.go.th/giventake/content_ncpo/ncpo-head-order19-2560.pdf).

ราชบัณฑิตยสถาน. **ศัพท์ศึกษาศาสตร์**. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์, 2555.

รุ่งนภา เล่าเปี่ยม. "การบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน." **ปริญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2556.

ศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน. **"ข้อมูลจำนวนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ปี 2559."** 15 สิงหาคม 2560.

สมจิต สงสาร. "การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู." **วิทยานิพนธ์ปริญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 2552.

สมหมาย อ่าดอนกลอย. "บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่21." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม** 7, no. 1 (2556): 1-8.

สรโรชิน สุวิสุทธิ กระแส ชนวงค์ และวิโรจน์ สารรัตน์. "โอกาสและอุปสรรคของการศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานไทยในทศวรรษหน้า (พ. ศ. 2555-2564) ". **วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น** 10, no. 2 (2557): 104-12.

สลักจิต ดันติบุญทวีวัฒน์ และ คัคณางค์ มณีศรี. "อิทธิพลของความเป็นส่วนหนึ่งในงานความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์กรต่อความตั้งใจลาออก." **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal** 6, no. 3 (2556): 699-717.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. **บันทึกประจำวัน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2532.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. **"แนะนำ สช."** เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2560, เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/a/opec.go.th/opec/naeana-sch>.

———. **"ประเภทและระดับของโรงเรียนเอกชน."** <https://docs.google.com/a/opec.go.th/viewer?a=v&pid=sites&srcid=b3BLYy5nby50aHxvcGVjGd4OjY2Nzk4Yjk3YzE4OWRmYWY>.

———. **แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค 2550.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. **"พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550."** เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก [www.opec.go.th/ckfinder/userfiles/files/0.pd](http://www.opec.go.th/ckfinder/userfiles/files/0.pd).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การสังเคราะห์งานวิจัย แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน** กรุงเทพฯ พริกหวานกราฟฟิค, 2551.

———. **รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาเครือข่ายและประเมินผลการจัดการศึกษาจังหวัด**

**นครปฐม.** กรุงเทพฯ: เพลีน สตูดิโอ, 2553.

สำนักราชเลขาธิการ. "ประมวลพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาทที่พระราชทานในโอกาสต่างๆ." เข้าถึงเมื่อ 1 เมษายน 2560, เข้าถึงได้จาก <https://king9.ohm.go.th/พระราชดำรัส-พระบรมราโชวาท/>.

สุคนธ์ มณีรัตน์ และ นพดล เจนอักษร. "การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับรูปแบบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงเรียนสาธิตในจังหวัดนครปฐม." **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 3, no. 1 (2555): 69-72.

สุมาลี สุธีกุล. "กลยุทธ์การบริหารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา." **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.**

อนัญญา ลัทธิกุล. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่." **การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553.**

อ้อมอารี สุวรรณศรี. "การพัฒนากลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน." **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.**







ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ





ที่ ศธ 6812.2/

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

ตุลาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวดวงกมล อนุเอกจิตร รหัสนักศึกษา 57252363 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”  
“Creative Organization”

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร. มั่นชริกา วิฑูรชาติ

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนันตดา

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

2. ดร. ปรียานุช สถาวรมณี

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนอนุบาลสีชมพูมณฑลเทศาภิบาล

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

3. ดร. สกาวรัตน์ ธรรมภักษ์

ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนอนุบาลสีชมพูมณฑลเทศาภิบาล

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาจิตวิทยาในการจัดการองค์การ

4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุวรี ผลพันธ์

ตำแหน่ง

อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา

5. นางวันเพ็ญ กานดา

ตำแหน่ง

ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดใหญ่บ้านบ่อ

วุฒิการศึกษา ปริญญาโท สาขาภาษาไทย



**ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย (IOC)**  
**เรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนจังหวัด**  
**นครปฐม**

**ตอนที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ**

ข้อ ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>การรับรู้ความสามารถของตน (X<sub>1</sub>)</b>									
1	มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
2	มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	มีการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และติดตามองค์ความรู้ใหม่ๆทางวิชาการและวิชาชีพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	สามารถสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>การรับรู้ความสามารถของตน (X<sub>1</sub>) (ต่อ)</b>									
8	สามารถให้คำปรึกษาและ ถ่ายทอดความรู้หรือ ประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่ผู้อื่น ได้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและ กลุ่มบุคคลทั้งภายในและ ภายนอกโรงเรียนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	ให้ความร่วมมือ และสนับสนุน กิจกรรมต่างๆของโรงเรียนเพื่อ พัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุ สำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	มีความรับผิดชอบและปฏิบัติตน ตามจรรยาบรรณวิชาชีพของตน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>การตัดสินใจด้วยตนเอง (X<sub>2</sub>)</b>									
1	เมื่อเกิดปัญหาสามารถวางแผนใน การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
2	มีการรวบรวมข้อมูลอย่าง เพียงพอสำหรับใช้ประกอบการ ตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	หาแนวทางหลากหลายเพื่อ พิจารณา ก่อนตัดสินใจเลือก แนวทางที่ดีที่สุด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	มีสติและความละเอียดรอบคอบ ในการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>การตัดสินใจด้วยตนเอง (X<sub>2</sub>) (ต่อ)</b>									
5	มีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ ในงานที่รับผิดชอบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ได้ทันต่อสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
7	สามารถเข้าถึงทรัพยากรรวมทั้ง ข้อมูลต่างๆของโรงเรียนได้เพื่อ อำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
8	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจใน กิจกรรมต่างๆของโรงเรียนตามที่ ได้รับการมอบหมาย	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
9	มีการติดตามและประเมินผลของ การตัดสินใจว่าเป็นไปตาม เป้าหมายหรือไม่	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
10	กล้าตัดสินใจ ขณะที่อยู่ใน สถานการณ์ที่คับขัน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
11	สามารถแก้ปัญหาต่างๆในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
12	ผู้บริหารไว้วางใจท่านให้ตัดสินใจ ในงานที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน	0	1	1	0	1	3	0.6	ใช้ได้
<b>ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (X<sub>3</sub>)</b>									
1	มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ดี สามารถ กำกับดูแลตนเองให้ปฏิบัติงานได้ สำเร็จลุล่วง	0	1	1	1	0	3	0.6	ใช้ได้

ข้อ ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>ด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (X<sub>3</sub>) (ต่อ)</b>									
2	เมื่อเกิดข้อผิดพลาดสามารถที่จะยอมรับและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	เมื่อเกิดปัญหาสามารถเผชิญกับปัญหาและจัดการแก้ไขได้ด้วยตนเอง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำของท่าน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	ผลการปฏิบัติงานของท่านมีผลต่อความความสำเร็จของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้ดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	สามารถปรับตัวได้เมื่อพบสถานการณ์ที่กดดัน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
8	ผู้ร่วมงานมักทำตามข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำของท่าน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
9	เต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	ผลปฏิบัติงานของท่านเป็นที่พอใจและยอมรับของผู้บริหาร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
12	มีโอกาสในการเสนอแนวทางใหม่ๆที่จะช่วยในการพัฒนางานของโรงเรียน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>ความมีคุณค่า (X<sub>4</sub>)</b>									
1	มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และต่อโรงเรียน	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
2	มีความพึงพอใจกับความสามารถ ในการปฏิบัติงานของตน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	มีความพอใจกับสถานะหรือ สภาพของตนภายในโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการ ผลักดันให้โรงเรียนก้าวหน้าต่อไป	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
5	มีความสุขในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	รักในงานที่ทำ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	มีความรู้สึกที่ว่าตัวท่านประสบ ความสำเร็จมากกว่าล้มเหลว	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
8	มีความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จ ของตัวเอง	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
9	เป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหารและ เพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นอย่างดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>ความเชื่อมั่น (X<sub>5</sub>)</b>									
1	โรงเรียนมีคุณภาพได้มาตรฐาน การศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพา โรงเรียนสู่ความสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	มีทักษะในการปฏิบัติงานให้เกิด ความสำเร็จ	-1	1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้



ข้อ ที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>ความเชื่อมั่น (X<sub>5</sub>) (ต่อ)</b>									
4	มีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะแก้ไข ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆที่ เกิดขึ้นได้	-1	1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
5	ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และเสมอภาค	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
6	บุคลากรในโรงเรียนมี ความสามารถเหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีความ น่าเชื่อถือ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนโดย ทัดเทียมกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่ออนาคต ที่ดีของบุคลากรและของโรงเรียน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
10	บุคลากรในโรงเรียนแบ่งปันข้อมูล และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ในการทำงานร่วมกันได้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	บุคลากรในโรงเรียนสนับสนุน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อ นำโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	บุคลากรทำงานเป็นทีมและ สนับสนุนซึ่งกันและกัน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

## ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กร

ข้อ ที่	ความผูกพันต่อองค์กร	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Y <sub>1</sub> )									
1	มีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียนเป็นอย่างมาก	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
2	มีความพึงพอใจมากที่จะใช้ชีวิตการทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	ตั้งใจจะทำงานกับโรงเรียนต่อไปจนเกษียณอายุ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	กล่าวถึงโรงเรียนของตนในด้านดีกับบุคคลภายนอก	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	มีความยินดีที่จะบอกกับคนอื่นว่าท่านทำงานที่โรงเรียนนี้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	รู้สึกว่าการเรียนมีความสำคัญและความหมายต่อท่าน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	ผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	พร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวของท่าน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	เพื่อนร่วมงานยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือท่านเมื่อท่านประสบกับปัญหา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ความผูกพันต่อองค์กร	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>ด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Y<sub>1</sub>) (ต่อ)</b>									
12	รู้สึกว่าเป็นปัญหาของโรงเรียนนั้นเป็นปัญหาของตัวเองและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในเวลาที่โรงเรียนเกิดปัญหา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Y<sub>2</sub>)</b>									
1	การลาออกจากโรงเรียนในเวลานี้จะส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของท่านอย่างมาก	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามที่ท่านได้รับมอบหมาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	โรงเรียนมีสวัสดิการให้เหมาะสมเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	สามารถแบ่งเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวให้กับครอบครัวได้อย่างเหมาะสม	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
5	เหตุผลที่ท่านทำงานกับโรงเรียนนี้ต่อไปเพราะโรงเรียนให้การสนับสนุนที่ดีกว่าโรงเรียนอื่น	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
6	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	มีโอกาสได้รับการพัฒนาความสามารถและทักษะเพิ่มขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ความผูกพันต่อองค์การ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ (Y<sub>2</sub>) (ต่อ)</b>									
8	โรงเรียนมีการจัดบรรยากาศและ สิ่งแวดล้อมที่ดีต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	การเลือกปฏิบัติงานที่โรงเรียนนี้ เป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง	-1	1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
10	เหตุผลที่ทำงานกับโรงเรียนนี้ เพราะมีความก้าวหน้าทางอาชีพ มากกว่าโรงเรียนอื่น	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
11	มีความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย ที่จะนำพาท่านไปสู่ ความสำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	มีความมั่นใจต่ออนาคตและความ มั่นคงของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
<b>ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Y<sub>3</sub>)</b>									
1	ได้รับมอบหมายให้ทำงานตรงกับ ความรู้ ความสามารถและความ ต้องการของท่าน	-1	1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
2	ได้รับโอกาสให้ใช้ความรู้และ ความสามารถในการทำงานที่ ท้าทาย	-1	1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
3	ยินดีทุ่มเทและเต็มใจทำงานที่ ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	พร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อ ความก้าวหน้าของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ความผูกพันต่อองค์การ	ความเห็นผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Y<sub>3</sub>) (ต่อ)</b>									
5	ผู้บริหารให้การสนับสนุนท่านใน การพัฒนาความสามารถของ ตนเองอย่างต่อเนื่อง	-1	1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและ คำแนะนำเมื่อท่านประสบกับ ปัญหา	-1	1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
7	สำหรับท่านแล้วโรงเรียนแห่งนี้ เป็นโรงเรียนที่ดีที่สุดแห่งหนึ่ง ที่น่าร่วมงานด้วย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร ในการปฏิบัติงานสำคัญของ โรงเรียน	0	-1	1	1	1	2	0.4	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	-1	1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
10	ความสำเร็จของท่านส่วนหนึ่งมา จากการได้รับสนับสนุนที่ดีจาก โรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีที่ช่วย ส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	โรงเรียนนี้ได้รับการยอมรับและมี ความน่าเชื่อถือจากบุคคลทั่วไป	0	-1	1	1	1	2	0.4	ใช้ได้





ที่ ศธ 6812.2/

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาวดวงกมล อนุเอกจิตร รหัสนักศึกษา 57252363 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม” ในการนี้  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ใน  
หน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา  
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”  
“Creative Organization”

## รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

### รายชื่อโรงเรียนเอกชน

1. โรงเรียนอนุบาลช่างน้อย จังหวัดสมุทรสาคร
2. โรงเรียนทานตะวัน ไตรภาษา จังหวัดสมุทรสาคร
3. โรงเรียนอนุบาลสมฤดี จังหวัดสมุทรสาคร
4. โรงเรียนอุดมวิทยา จังหวัดราชบุรี
5. โรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม จังหวัดราชบุรี







## Reliability

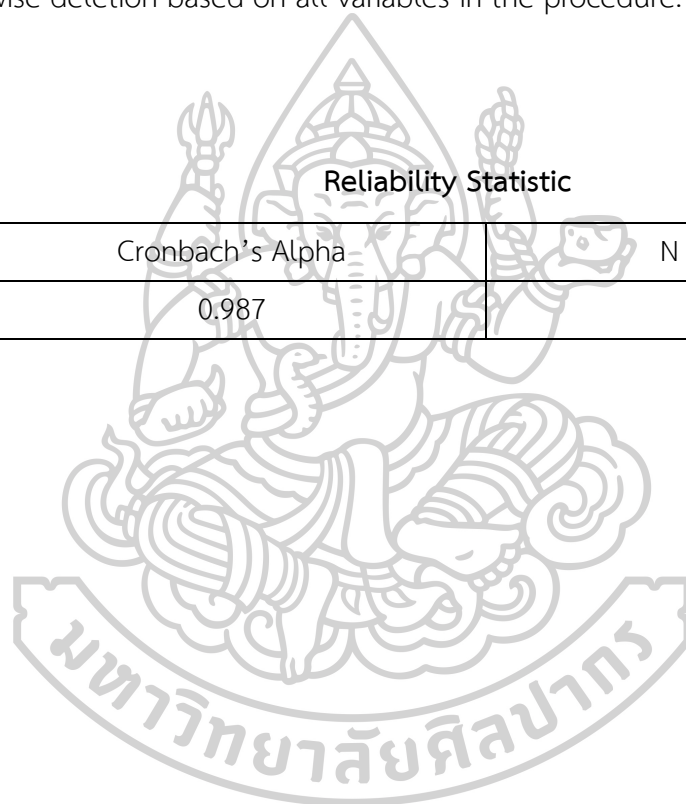
### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	30	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistic

Cronbach's Alpha	N of Items
0.987	84



## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	365.50	1423.086	.655	.987
a2	365.03	1429.413	.652	.987
a3	365.47	1429.085	.521	.987
a4	365.27	1432.616	.526	.987
a5	365.17	1425.316	.644	.987
a6	365.60	1445.352	.294	.988
a7	365.30	1434.355	.557	.987
a8	365.33	1430.023	.518	.987
a9	365.20	1424.441	.736	.987
a10	364.93	1425.168	.756	.987
a11	364.90	1426.438	.732	.987
a12	364.77	1430.875	.679	.987
a13	365.47	1423.430	.627	.987
a14	365.33	1418.506	.739	.987
a15	365.33	1418.782	.686	.987
a16	365.33	1425.885	.646	.987
a17	365.37	1411.206	.711	.987
a18	365.43	1433.289	.550	.987
a19	365.30	1415.252	.784	.987
a20	365.13	1413.430	.763	.987
a21	365.13	1418.809	.767	.987
a22	365.53	1410.395	.733	.987
a23	365.23	1418.116	.755	.987

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a24	365.17	1422.006	.712	.987
a25	365.30	1422.424	.699	.987
a26	365.30	1422.700	.694	.987
a27	365.30	1421.459	.719	.987
a28	365.30	1429.114	.684	.987
a29	364.87	1436.878	.560	.987
a30	365.43	1428.185	.560	.987
a31	365.00	1429.724	.726	.987
a32	365.30	1400.631	.851	.987
a33	364.77	1434.875	.670	.987
a34	365.37	1423.689	.574	.987
a35	365.00	1436.828	.540	.987
a6	365.10	1424.438	.648	.987
a37	364.83	1433.040	.679	.987
a38	364.73	1434.754	.705	.987
a39	365.07	1439.099	.485	.987
a40	364.97	1440.723	.389	.988
a41	365.20	1424.579	.669	.987
a42	365.07	1440.202	.456	.987
a43	364.73	1442.547	.465	.987
a44	364.73	1443.720	.429	.987
a45	365.00	1417.034	.854	.987
a46	365.10	1414.093	.795	.987
a47	365.03	1425.826	.736	.987
a48	364.97	1420.102	.727	.987

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a49	364.93	1423.582	.718	.987
a50	365.07	1417.582	.780	.987
a51	365.07	1418.340	.765	.987
a52	365.10	1418.783	.828	.987
b1	364.93	1424.685	.695	.987
b2	364.93	1425.651	.744	.987
b3	365.37	1405.413	.766	.987
b4	364.93	1426.340	.607	.987
b5	364.77	1431.633	.660	.987
b6	364.83	1426.833	.745	.987
b7	364.90	1420.576	.789	.987
b8	365.03	1416.654	.795	.987
b9	365.07	1415.720	.761	.987
b10	365.03	1409.895	.866	.987
b11	364.97	1418.999	.813	.987
b12	365.10	1417.679	.783	.987
b13	365.63	1407.413	.632	.987
b14	365.20	1414.028	.822	.987
b15	365.23	1414.530	.825	.987
b16	365.33	1409.954	.796	.987
b17	365.23	1411.220	.830	.987
b18	365.20	1411.890	.863	.987
b19	365.07	1419.237	.696	.987
b20	364.97	1422.102	.747	.987
b21	364.93	1423.237	.726	.987

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b22	364.87	1424.051	.800	.987
b23	365.10	1421.403	.659	.987
b24	365.07	1424.064	.708	.987
b25	364.90	1426.231	.667	.987
b26	364.87	1425.775	.758	.987
b27	364.83	1425.868	.769	.987
b28	364.80	1424.166	.829	.987
b29	364.90	1417.266	.791	.987
b30	364.83	1423.109	.837	.987
b31	364.83	1418.695	.850	.987
b32	364.97	1429.826	.642	.987





ที่ ศธ 6806 (นร) / ๖๒๕๕



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

4 มกราคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย นางสาวดวงกมล อนุเอกจิตร รหัสประจำตัว 57252363 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การเสริมสร้างพลัง  
อำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม " มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวม  
ข้อมูลจาก 1.ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้จัดการ  
2.ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ หัวหน้าฝ่ายบุคลากร หัวหน้าฝ่ายธุรการ หัวหน้าฝ่ายปฐมวัย  
3.ครูผู้สอนซึ่งมีประสบการณ์ทางการสอนไม่ต่ำกว่า 2 ปี เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง ผู้บริหารระดับสูง  
ผู้บริหารระดับกลาง และครูผู้สอนซึ่งมีประสบการณ์ทางการสอนไม่ต่ำกว่า 2 ปี ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บ  
รวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790



## รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

อำเภอ	ที่	โรงเรียน
เมืองนครปฐม	1	โรงเรียนอนุบาลเพ็ญศิริ
	2	โรงเรียนอนุบาลไพทวิทยา
	3	โรงเรียนอนุบาลสุธีธร
	4	โรงเรียนอนุบาลเสริมปัญญา
	5	โรงเรียนอนุบาลจันทร์สว่างกุล
	6	โรงเรียนสว่างวิทยา
	7	โรงเรียนธรรมมาภิสมัย
	8	โรงเรียนอำนวยการวิทย์นครปฐม
	9	โรงเรียนทอเอกวิทยา
	10	โรงเรียนบำรุงวิทยา
	11	โรงเรียนบ่อสโกพิทักษ์
	12	โรงเรียนสารสาสน์วิเทศนครปฐม
	13	โรงเรียนสัมมาสิกขาปฐมอโศก
กำแพงแสน	1	โรงเรียนอนุบาลชลลธร
	2	โรงเรียนอนุบาลฉัตรกฤตา
	3	โรงเรียนเด็กสายรุ้ง
ดอนตูม	1	โรงเรียนราษฎร์บำรุงวิทยา
	2	โรงเรียนสหบำรุงวิทยา
สามพราน	1	โรงเรียนเทพนิมิตวัฒนา
	2	โรงเรียนนักบุญเปโตร
	3	โรงเรียนนาคประสิทธิ์
	4	โรงเรียนเบญญาพัฒน์
	5	โรงเรียนมารีย์อุปถัมภ์
	6	โรงเรียนยอเซฟอุปถัมภ์
	7	โรงเรียนสกลวิทยา
	8	โรงเรียนเอกตรุณ
	9	โรงเรียนสุคนธ์วิทย์
	10	โรงเรียนยูวรัชพุทธมณฑล สาย 5

## รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล

อำเภอ	ที่	โรงเรียน
	11	โรงเรียนกันตวิชัย
	12	โรงเรียนอนุบาลหมู่บ้านเด็กสานรัก
นครชัยศรี	1	โรงเรียนจารุวรรณวิทยา
	2	โรงเรียนเดชนุสรณ์
	3	โรงเรียนเม่งฮ้างฮัก
	4	โรงเรียนสาธิตวิทยา
	5	โรงเรียนแสงทองวิทยานครชัยศรี
	6	โรงเรียนอนุบาลศิริวิทย์
	7	โรงเรียนพรปัญญา
บางเลน	1	โรงเรียนเจ็ยหันหัว
	2	โรงเรียนอนุบาลแสงอรุณ
	3	โรงเรียนเซนต์แอนดรูว์
พุทธมณฑล	1	โรงเรียนอนุบาลพรละมัย
	2	โรงเรียนอนุบาลเอื้อเพชร
	3	โรงเรียนธรรมรักษา





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

EMPOWERMENT AFFECTING THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PRIVATE SCHOOL TEACHERS IN NAKHONPATHOM PROVINCE

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม” โดยข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามชุดนี้จะถูกเก็บเป็นความลับอย่างเคร่งครัดและไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือชีวิตส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งและจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาสำหรับเรื่องนี้เท่านั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามนี้ตามความรู้สึที่แท้จริง อย่างครบถ้วนทุกข้อ

แบบสอบถามนี้จะประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

โดยกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูล จำนวน 6 คน ประกอบด้วย

1. ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือ ผู้จัดการ จำนวน 2 คน
2. หัวหน้าฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายบุคคล ฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายปฐมวัย เป็นต้น จำนวน 2 คน
3. ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางการสอน ที่มีประสบการณ์ในการสอนไม่ต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 2 คน

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาว ดวงกมล อนุเอกจิตร

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



ตอนที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามสภาพจริงที่ปรากฏ 1 ข้อ  
เพียงคำตอบเดียว โดยผู้วิจัยได้กำหนดช่วงระดับความคิดเห็นไว้ 5 ระดับดังนี้

- 5 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู อยู่ในระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู อยู่ในระดับมาก  
3 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู อยู่ในระดับปานกลาง  
2 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู อยู่ในระดับน้อย  
1 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	การรับรู้ความสามารถของตน						
1	มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ						[ ] 1
2	มีความพยายามในการปฏิบัติงานให้ประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย						[ ] 2
3	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่าง สม่ำเสมอ						[ ] 3
4	มีการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานและผล การปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิมอย่างสม่ำเสมอ						[ ] 4
5	มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และติดตามองค์ ความรู้ใหม่ๆทางวิชาการและวิชาชีพ						[ ] 5
6	สามารถสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อ พัฒนาการจัดการเรียนรู้						[ ] 6
7	มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนา ตนเองและพัฒนางาน						[ ] 7
8	สามารถให้คำปรึกษาและถ่ายทอดความรู้หรือ ประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่ผู้อื่นได้						[ ] 8
9	สามารถทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลทั้ง ภายในและภายนอกโรงเรียนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ						[ ] 9
10	ให้ความร่วมมือ และสนับสนุนกิจกรรมต่างๆของ โรงเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุ สำเร็จตามเป้าหมาย						[ ] 10

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การรับรู้ความสามารถของตน (ต่อ)</b>							
11	มีความรับผิดชอบและปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของตน						[ ] 11
12	มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ						[ ] 12
<b>การตัดสินใจด้วยตนเอง</b>							
13	เมื่อเกิดปัญหาสามารถวางแผนในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ						[ ] 13
14	มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเพียงพอสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจ						[ ] 14
15	หาแนวทางหลากหลายเพื่อพิจารณาก่อนตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด						[ ] 15
16	มีสติและความละเอียดรอบคอบในการตัดสินใจ						[ ] 16
17	มีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ						[ ] 17
18	สามารถแก้ไขเฉพาะหน้าได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง						[ ] 18
19	สามารถเข้าถึงทรัพยากรรวมทั้งข้อมูลต่างๆของโรงเรียนได้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ						[ ] 19
20	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนตามที่ได้รับมอบหมาย						[ ] 20
21	มีการติดตามและประเมินผลของการตัดสินใจว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่						[ ] 21
22	ผู้บริหารมอบหมายท่านให้ตัดสินใจในงานที่มีความสำคัญต่อโรงเรียน						[ ] 22
<b>ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น</b>							
23	มีคุณภาพทางอารมณ์ดี สามารถกำกับดูแลตนเองให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง						[ ] 23
24	เมื่อเกิดข้อผิดพลาดสามารถที่จะยอมรับและนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น						[ ] 24

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (ต่อ)</b>							
25	เมื่อเกิดปัญหาสามารถเผชิญกับปัญหาและจัดการแก้ไขได้ด้วยตนเอง						[ ] 25
26	ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำของท่าน						[ ] 26
27	ผลการปฏิบัติงานของท่านมีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน						[ ] 27
28	มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้ดี						[ ] 28
29	เต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้บรรลุเป้าหมาย						[ ] 29
30	ผลปฏิบัติงานของท่านเป็นที่พอใจและยอมรับของผู้บริหาร						[ ] 30
31	มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน						[ ] 31
32	มีโอกาสนในการเสนอแนวทางใหม่ๆที่จะช่วยในการพัฒนางานของโรงเรียน						[ ] 32
<b>ความมีคุณค่า</b>							
33	มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและต่อโรงเรียน						[ ] 33
34	มีความพึงพอใจกับความสามารถในการปฏิบัติงานของตน						[ ] 34
35	มีความพอใจกับสถานะหรือสภาพของตนภายในโรงเรียน						[ ] 35
36	มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้โรงเรียนก้าวหน้าต่อไป						[ ] 36
38	รักในงานที่ทำ						[ ] 38
39	มีความรู้สึกว่าคุณค่าประสบความสำเร็จมากกว่าล้มเหลว						[ ] 39
40	มีความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของตัวเอง						[ ] 40
41	เป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน						[ ] 41
42	มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี						[ ] 42
<b>ความเชื่อมั่น</b>							
43	โรงเรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษา						[ ] 43



ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความเชื่อมั่น (ต่อ)							
44	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาโรงเรียนสู่ ความสำเร็จ						[ ] 44
45	ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค						[ ] 45
46	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถเหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน						[ ] 46
47	ผู้บริหารมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบมีความน่าเชื่อถือ						[ ] 47
48	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนใน โรงเรียนโดยทัดเทียมกัน						[ ] 48
49	ผู้บริหารทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่ออนาคตที่ดีของ บุคลากรและของโรงเรียน						[ ] 49
50	บุคลากรในโรงเรียนแบ่งปันข้อมูลและให้ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกันได้						[ ] 50
51	บุคลากรในโรงเรียนสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกัน และกันเพื่อนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย						[ ] 51
52	บุคลากรทำงานเป็นทีมและสนับสนุนซึ่งกันและ กัน						[ ] 52

**ตอนที่ 3** ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามสภาพจริงที่ปรากฏ 1 ข้อ  
เพียงคำตอบเดียว โดยผู้วิจัยได้กำหนดช่วงระดับความคิดเห็นไว้ 5 ระดับดังนี้

- 5 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ</b>							
1	มีเจตคติที่ดีต่อโรงเรียนเป็นอย่างมาก						[ ] 53
2	มีความพึงพอใจมากที่จะใช้ชีวิตการทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้						[ ] 54
3	ตั้งใจจะทำงานกับโรงเรียนต่อไปจนเกษียณอายุ						[ ] 55
4	กล่าวถึงโรงเรียนของตนในด้านดีกับบุคคลภายนอก						[ ] 56
5	มีความยินดีที่จะบอกกับคนอื่นว่าท่านทำงานที่โรงเรียนนี้						[ ] 57
6	รู้สึกว่าโรงเรียนนี้มีความสำคัญและความหมายต่อท่าน						[ ] 58
7	ผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน						[ ] 59
8	พร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ						[ ] 60
9	ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวของท่าน						[ ] 61
10	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร						[ ] 62
11	เพื่อนร่วมงานยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือท่านเมื่อท่านประสบกับปัญหา						[ ] 63
12	รู้สึกว่าปัญหาของโรงเรียนนั้นเป็นปัญหาของตัวเองและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในเวลาที่โรงเรียนเกิดปัญหา						[ ] 64

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่</b>							
13	การลาออกจากโรงเรียนในเวลานี้จะส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของท่านอย่างมาก						[ ] 65
14	ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามที่ท่านได้รับมอบหมาย						[ ] 66
15	โรงเรียนมีสวัสดิการให้เหมาะสมเพียงพอต่อสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน						[ ] 67
16	สามารถแบ่งเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัวให้กับครอบครัวได้อย่างเหมาะสม						[ ] 68
17	เหตุผลที่ท่านทำงานกับโรงเรียนนี้ต่อไปเพราะโรงเรียนให้การสนับสนุนที่ดีกว่าโรงเรียนอื่น						[ ] 69
18	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น						[ ] 70
19	มีโอกาสได้รับการพัฒนาความสามารถและทักษะเพิ่มขึ้น						[ ] 71
20	โรงเรียนมีการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีต่อการปฏิบัติงาน						[ ] 72
21	มีความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย ที่จะนำพาท่านไปสู่ความสำเร็จ						[ ] 73
22	มีความมั่นใจต่ออนาคตและความมั่นคงของโรงเรียน						[ ] 74
<b>ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม</b>							
23	ได้รับมอบหมายให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถและความต้องการของท่าน						[ ] 75
24	ได้รับโอกาสให้ใช้ความรู้และความสามารถในการทำงานที่ท้าทาย						[ ] 76
25	ยินดีทุ่มเทและเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ						[ ] 77
26	พร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน						[ ] 78

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม (ต่อ)</b>							
27	ผู้บริหารให้การสนับสนุนท่านในการพัฒนา ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง						[ ] 79
28	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำเมื่อ ท่านประสบกับปัญหา						[ ] 80
29	สำหรับท่านแล้วโรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนที่ดี ที่สุดแห่งหนึ่งที่นำร่วมงานด้วย						[ ] 81
30	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและส่งเสริมการมีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษา						[ ] 82
31	ความสำเร็จของท่านส่วนหนึ่งมาจากการได้รับ สนับสนุนที่ดีจากโรงเรียน						[ ] 83
32	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีที่ช่วยส่งเสริม ภาพลักษณ์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ						[ ] 84



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวดวงกมล อณุเอกจิตร
วัน เดือน ปี เกิด	8 ตุลาคม 2523
สถานที่เกิด	นครปฐม
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2545 สำเร็จการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2557 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2560 สำเร็จการศึกษา Mini Master Education in Early Childhood คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	1061 ถ.เพชรเกษม ต.บางแพม อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

