



การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



โดย
นางสาววนิดา ทิพย์กมลธนกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



โดย
นางสาววนิดา ทิพย์กมลธนกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE EMPOWERING OF ADMINISTRATOR AND MOTIVATION
IN TEACHER PERFORMANCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 9



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 2019
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
โดย	วนิดา ทิพย์กมลธนกุล
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จตุรภัทร นันทานิช)	
พิจารณาเห็นชอบโดย	
	ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษา)	
	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์)	
	อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา)	
	อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์)	
	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา)	

59252325 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : การเสริมสร้างพลังอำนาจ, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นางสาว วนิตา ทิพย์กมลธนกุล: การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร จำนวน 2 คน และ ฝ่ายปฏิบัติ จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 224 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารตามแนวคิดของโควี และ แรงจูงใจของแมคคิลแลนด สกิดิที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คุณลักษณะ ทักษะ ความมั่นใจสัญญาแห่งความสำเร็จ การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง การระบุทรัพยากร การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดภาระหน้าที่ การนิเทศตนเอง โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล และการกำหนดผลที่ตามมา

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความต้องการอำนาจ ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการผลสัมฤทธิ์

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน

59252325 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : EMPOWERING, MOTIVATION

MISS WANIDA TIPKAMONTANAKUL : THE EMPOWERING OF ADMINISTRATOR AND MOTIVATIONIN TEACHER PERFORMANCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONALSERVICE AREA OFFICE 9 THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAKDIPAN TONWIMONRAT, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) the empowering of administrator under the Secondary Educational Service Area Office 9 2) motivation in teacher performance under the Secondary Educational Service Area Office 9 and 3) the relationship between the empowering of administrator and motivation in teacher performance under the Secondary Educational Service Area Office 9. The sample were 56 schools under the Secondary Educational Service Area Office 9. The 4 respondents in each school were; 2 school administrators or an acting school and 2 teachers. There were 224 respondents. The research instrument was a questionnaire about the empowering of administrator based on Covey's six conditions of empowering concept, and motivation in teacher performance based on McClelland Concept. The statistical analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The research found that : 1) The empowering of administrator under the Secondary Educational Service Area Office 9, as a whole were at a high level. Ranking by arithmetic mean from maximum to minimum were character, skills, win-win agreement, desired results, accountability self-evaluation, resources, guidelines, accountability, self-supervision, helpful structures and systems and consequences.

2) Motivation in teacher performance under the Secondary Educational Service Area Office 9, as a whole were at a high level. Ranking by arithmetic mean from maximum to minimum were need for power, need for affiliation and need for achievement.

3) The relationship between the empowering of administrator and motivation in teacher performance under the Secondary Educational Service Area Office 9 was found at .01 level of statistical significance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยเหลือตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษา และขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แสงเดือน เจริญฉิม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินดา วราสุนันท์ ดร.ปภาดา เสนาะพิน ว่าที่ร้อยตรี ดร.มนต์เมืองใต้ รอดอยู่ และดร.มาลัย ทองสีมา ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล และทดลองเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณคุณพ่อพงษ์สนธิ ทิพย์กมลธนกุล และคุณแม่มณฑา ทิพย์กมลธนกุล ผู้ให้ทุกสิ่งที่ดีงามและกำลังใจอย่างดียิ่งแก่ลูกเสมอมา ตลอดจนญาติ พี่ น้อง เพื่อนครูโรงเรียนสถาพรวิทยา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม นายวชิษฐ์พล รอบจังหวัด และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา รุ่นที่ 36 ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณ บิดามารดา บุรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณของผู้วิจัยทุกท่านที่ให้ความรู้อบรมสั่งสอนด้วยความปรารถนาดี และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

วนิดา ทิพย์กมลธนกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
ปัญหาของการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามสำหรับการวิจัย.....	8
สมมุติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	17
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	19
การเสริมสร้างพลังอำนาจ	19
ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	19
ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	22
หลักการแนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ	25
รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ	27
เงื่อนไขของการเสริมสร้างพลังอำนาจ.....	34

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	36
ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	37
ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	38
ทฤษฎีแรงจูงใจ.....	40
ประเภทของแรงจูงใจ	46
ปัจจัยส่งเสริมการมีแรงจูงใจที่ดี	47
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	50
วิสัยทัศน์ (Vision)	53
พันธกิจ (Mission).....	53
เป้าหมาย (Goals).....	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	55
งานวิจัยในประเทศ.....	55
งานวิจัยต่างประเทศ.....	63
สรุป.....	66
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	68
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	68
ระเบียบวิธีวิจัย	69
แผนแบบการวิจัย	69
ประชากร	70
กลุ่มตัวอย่าง	70
ผู้ให้ข้อมูล	70
ตัวแปรที่ศึกษา.....	71
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	74
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	75

การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	76
สรุป.....	78
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	79
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	81
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9.....	94
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	99
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	103
สรุปผลการวิจัย.....	103
การอภิปรายผล	104
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	115
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	115
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	116
รายการอ้างอิง	117
ภาคผนวก.....	124
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือ.....	125
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบสอบถาม (ค่า IOC)	128
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือ และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ	137
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	140

ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการ
 เก็บรวบรวมข้อมูล 145

ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 149

ประวัติผู้เขียน..... 161



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1	เปรียบเทียบพัฒนาการผลการทดสอบระดับชาติพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2559-2560 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 9.....	6
ตารางที่ 2	ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.....	51
ตารางที่ 3	ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล.....	71
ตารางที่ 4	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	80
ตารางที่ 5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม	82
ตารางที่ 6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านคุณลักษณะ	83
ตารางที่ 7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านทักษะ	84
ตารางที่ 8	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านค่านิยมสัญญาแห่งความสำเร็จ	85
ตารางที่ 9	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการนิเทศตนเอง.....	86
ตารางที่ 10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านโครงสร้างและระบบที่ ช่วยเหลือเกื้อกูล.....	87
ตารางที่ 11	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านภาระหน้าที่การประเมิน ตนเอง	88

ตารางที่ 12 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ.....	89
ตารางที่ 13 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน	90
ตารางที่ 14 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการระบุทรัพยากร 91	
ตารางที่ 15 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดภาระหน้าที่	92
ตารางที่ 16 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดผลที่ตามมา.....	93
ตารางที่ 17 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม.....	94
ตารางที่ 18 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความต้องการผลสัมฤทธิ์.....	95
ตารางที่ 19 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความต้องการความสัมพันธ์	97
ตารางที่ 20 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความต้องการอำนาจ	98
ตารางที่ 21 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9	100

บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังประสบปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ความร่วมมือทางการค้า การลงทุน สภาพสังคมวัฒนธรรม คุณธรรมจริยธรรม การเมืองระหว่างประเทศ การปกครอง และการแข่งขันทางด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี การให้คุณค่าและความนิยมกับความสนุกสนานและความพึงพอใจ การละเลยเรื่องระเบียบวินัย ขาดความรับผิดชอบ ขาดความเคารพเกรงใจต่อผู้อาวุโสกว่า ดิดการสร้างอัตลักษณ์ส่วนตัวผ่านทางสังคมออนไลน์ ดิดเกมอินเทอร์เน็ต และมีการใช้ภาษาไทยที่ไม่เหมาะสม ช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นับเป็นจังหวะเวลาที่ทำนายอย่างมากที่ประเทศไทยต้องปรับตัว ขนานใหญ่ โดยจะต้องเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมให้เป็นปัจจัยหลัก ในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้านเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยท่ามกลาง การแข่งขันในโลกที่รุนแรงขึ้นมากแต่ประเทศไทยมีข้อจำกัดหลายด้าน อาทิ คุณภาพคนไทยยังต่ำ แรงงานส่วนใหญ่มีปัญหาทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สังคมขาดคุณภาพและมีความเหลื่อมล้ำสูงที่เป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพการพัฒนา รวมถึงการจัดการศึกษาเป็นสิ่งที่จำเป็นโดยกระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ โดยยกระดับคุณภาพการศึกษาที่เกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาให้แก่ผู้เรียนและประชาชนทุกคน เพื่อให้การศึกษาเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศให้มั่นคงและยั่งยืนตามนโยบายของรัฐบาลซึ่งกลไกการขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยการพัฒนาระบบตรวจสอบและการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้กระบวนการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาทั้งภายในและภายนอก มีความสอดคล้องกัน มีกลไกการประเมินคุณภาพ ที่มีประสิทธิภาพ โดยไม่เป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่ครูผู้สอน¹ โดยการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนา

¹สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564," เข้าถึงเมื่อ 13 มิถุนายน 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.royalthaipolice.go.th/downloads/plan12.pdf>.

ตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ²การพัฒนาประเทศชาติให้บรรลุเป้าหมายตามแนวทางดังกล่าวต้องเสริมสร้างและพัฒนาคนในประเทศชาติของเราให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ปัจจัยที่จะทำให้คนมีคุณภาพได้ก็คือการศึกษาประเทศไทยให้ความสำคัญกับการศึกษาโดยกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาโดยมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 รวมทั้งได้กำหนดกรอบที่ดำเนินการปฏิรูปการศึกษารอบ 2 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2561 เป็นเครื่องมือด้วยความมุ่งมั่นและหวังว่าจะนำไปสู่การจัดการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพ สามารถพัฒนาคนไทยให้เป็นคนที่มีคุณภาพ คือเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข หรือเป็นคนเก่ง ดี มีความสุข และมีความ เป็นไทย นั่นคือต้องจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อทำให้คนหรือผู้ที่ได้รับการศึกษามีคุณภาพ³

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คนและทุนมนุษย์ เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งเพราะเป็นเครื่องมือที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรและประชาสังคมต่าง ๆ ดังนั้นองค์กรและประชาสังคมต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและทุนมนุษย์ เนื่องจากความสำคัญของคนและทุนมนุษย์ดังกล่าว การศึกษาจึงถูกให้ความสำคัญในฐานะเครื่องมือหลักที่รัฐและเอกชนและองค์กรทางสังคมใช้ในการพัฒนาคนและทุนมนุษย์ และสถานศึกษามีหน้าที่หลักคือ ให้การศึกษาทั้งที่เป็นของรัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาความรู้ สติปัญญา ทักษะต่าง ๆ ความเป็นพลเมือง ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน นักศึกษา ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว สถานศึกษาจำเป็นต้องมีโครงสร้าง กระบวนการ ยุทธศาสตร์ ตลอดจนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ช่วยในการบริหารองค์กรทางการศึกษา⁴ในการบริหารจัดการศึกษาที่จะให้ไปเป็นไปตามเป้าหมายนั้นจะต้องมีแรง หรืออิทธิพลผลักดันจากบุคคล โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน แรงนั้นอาจจะซ่อนเร้นแฝงอยู่ในตัวผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารและผู้นำ แรงที่ว่านั้นเรียกว่าอำนาจ อาจได้มา 2 ทาง คือ1) มาจาก

²กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2553).

³สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์, "การปฏิรูปการศึกษาไทย," วารสารการศึกษาไทย 11, no. 117 (2557): 35.

⁴จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 1-19.

ตัวผู้บริหารเองที่ต้องอาศัยการสร้างขึ้น และ 2) มาจากผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งเพื่อนร่วมงานพร้อมใจกันมอบให้ ยกย่องว่าเป็นผู้นำในองค์กร ส่วนจะใช้อำนาจนั้นอย่างไร ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ สำหรับสถานศึกษาหรือโรงเรียนก็มีความจำเป็นที่จะต้องทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ แรงผลักดันที่ทำให้เกิดการดำเนินงาน จึงเป็นไปตามรูปแบบโครงสร้างของโรงเรียนที่จะทำให้ครูต่างทำงาน หลายคนเชื่อกันว่า แรงผลักดันหรืออิทธิพลต่าง ๆ ที่เป็นอำนาจ (Power) นั้นเป็นไปตามหน้าที่ที่เรียกว่าอำนาจ (Authority) ไม่น่าจะเกิดจากการบังคับ (Coercion) ซึ่งในองค์กรที่คำนึงถึงประสิทธิภาพหรือเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ มักจะเกิดขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีคุณภาพ และโครงสร้างที่มีความมั่นคงถาวร ผู้บริหารมีคุณสมบัติตามบทบาทหน้าที่ของการศึกษา ผู้บริหารจะต้องมี “พลัง” และ “วิสัยทัศน์” ที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จผู้บริหารจะต้องเข้าใจพฤติกรรมเชิงการเมืองในสถานศึกษา และใช้อำนาจในเชิงจริยธรรมที่ก่อให้เกิด “จริยธรรม” และเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำงานอย่างโปร่งใสให้สำเร็จตามเป้าหมายที่สำคัญที่สุด จะต้องใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ขององค์กร มากกว่าที่ใช้อำนาจนั้น ๆ เพื่อตนเองและพวกพ้อง⁵ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการบริหารการศึกษาโดยอาศัยปัจจัยการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และวิธีการ ซึ่งในบรรดาปัจจัยการบริหารทั้งหมดนั้นคนนับว่าเป็นปัจจัยการบริหารที่สำคัญที่สุด เนื่องจากคนจะเป็นผู้ใช้ปัจจัยการบริหารอื่น ๆ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารคนเป็นเรื่องยุ่งยากและละเอียดอ่อน เพราะคนจะมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน ส่งผลทำให้แต่ละคนมีมุมมองในการทำงานที่ต่างกันไปด้วย ซึ่งการที่ผู้บริหารจะมีความสามารถในการครองคนและครองงานที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสามารถทำให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาให้ความร่วมมือร่วมใจกันและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามจุดหมายที่ตั้งไว้ ส่วนหนึ่งเกิดจากการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารซึ่งการเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารในการทำงานนั้นจะต้องเริ่มที่การเสริมพลังอำนาจภายในตนเองก่อน ทั้งนี้ เพราะบุคคลที่มีพลังอำนาจในตนเองเท่านั้นจึงจะสามารถเสริมพลังอำนาจให้แก่ผู้อื่นได้การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้บุคคลเปลี่ยนโลกทัศน์เกี่ยวกับการมองเห็นตนเองและสังคมอย่างสร้างสรรค์ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถและสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนให้ดีขึ้นเพื่อเกิดประโยชน์ต่อสังคมได้ตลอดจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานและปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ทำให้บุคลากรรู้สึกยึดมั่นในองค์กรโดยไม่มี การบังคับหรือเรียกร้องให้กระทำ ตลอดจนบุคลากรทุกคนบรรลุถึงวิสัยทัศน์และ

⁵ธ สุนทรายุทธ, **ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม** (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2556), 109.

พันธกิจร่วมกัน ซึ่งการที่จะบริหารงานในสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษา⁶

ในการบริหารงานเกี่ยวกับบุคลากรภายในโรงเรียนสิ่งสำคัญก็คือแรงจูงใจ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ต้องมีในการบริหารงาน เพราะเป็นสิ่งที่บุคคลมีความปรารถนาและเป็นแรงผลักดันภายในใจของแต่ละบุคคลที่จะเร่งเร้าให้บุคคลมีพฤติกรรมบางอย่าง พฤติกรรมดังกล่าวอาจเป็นการปรับปรุงสร้างสรรค์ หรือทำอะไรที่ผิดแผกไปจากเดิม อย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่กล่าวมาได้ดำเนินไปโดยปราศจากเป้าหมายตรงกันข้ามพฤติกรรมที่เกิดจากการผลักดันนั้น มุ่งให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละคน ถ้าได้รับการจูงใจที่ถูกต้อง การเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานนอกจากจะทำให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ต้องการแล้ว ยังทำให้ขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานมีมากขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน⁷

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำแนวคิดต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการตอบสนองความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งต้องตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจถือได้ว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อีกวิธีหนึ่ง ที่จะช่วยให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้นั้นเป็นกระบวนการจัดกระทำหรือให้การสนับสนุนในสิ่งที่เป็นปัจจัยสภาพการณ์และเป็นวิธีการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีในตัวครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เจตคติ เป้าหมาย ความต้องการ และค่านิยมที่เกิดขึ้นกับตัวครูและบุคลากรในสถานศึกษา ให้เป็นไปในทิศทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการ การยอมรับหรือการปฏิบัติตามจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ทั้งนี้ เพราะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรเป็นส่วนที่สำคัญในการส่งเสริมงานให้บรรลุเป้าหมาย นับเป็นองค์ประกอบสำคัญมากประการหนึ่ง เป็นที่เชื่อได้ว่าแรงจูงใจที่ดีย่อมจะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา การใช้อำนาจในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ใช้อำนาจในการตัดสินใจ ควบคุม ดูแล ชี้แนะ และให้กำลังใจแก่ครูในระดับที่เหมาะสม และเลือกใช้อำนาจ

⁶สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ, **แผนยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพการศึกษามัธยมศึกษา ปีงบประมาณ 2552-2555** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2552), 13.

⁷ประชุม รอดประเสริฐ, **นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี** (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2547), 345.

ให้เหมาะสมกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมบริบทของสถานศึกษาและครูแต่ละคนเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับผิดชอบจัดการศึกษาในพื้นที่ 2 จังหวัด คือ สุพรรณบุรีและนครปฐม มีสถานศึกษาทั้งหมดรวม 61 แห่ง มีจำนวนครู 3,291 คน และจำนวนนักเรียน 66,399 คน ในปีการศึกษา 2559-2560 พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลายประการ อาทิ จากผลการดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่าจากนโยบายทางด้านพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นโดยให้ผู้สอนจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพเพื่อส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนแต่พบว่าครูผู้สอนแต่ละคนมีภาระหน้าที่ในการทำงานเป็นจำนวนมากนอกเหนือจากการสอนทำให้ส่งผลกระทบต่อด้านคุณภาพผู้เรียนโดยรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-net) ปีการศึกษา 2559 เปรียบเทียบ ปีการศึกษา 2560 ดังนี้ พบว่านักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลการทดสอบระดับชาติพื้นฐาน (O-NET) ในปีการศึกษา 2560 ในบางรายวิชามีคะแนนเฉลี่ยลดลงอย่างมากเมื่อเทียบกับปีการศึกษา 2559 ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบระดับชาติพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2559 และปีการศึกษา 2560 ผลการทดสอบระดับชาติพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ผลการเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ปีการศึกษา 2559 ได้คะแนนเฉลี่ย 32.21 ต่อมา ปีการศึกษา 2560 ได้คะแนนเฉลี่ย 30.73 ซึ่งลดลง 1.48 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ปีการศึกษา 2559 ได้คะแนนเฉลี่ย 31.92 ต่อมาปีการศึกษา 2560 ได้คะแนนเฉลี่ย 28.43 ซึ่งลดลง 3.49 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ปีการศึกษา 2559 ได้คะแนนเฉลี่ย 35.85 ต่อมาปีการศึกษา 2560 ได้คะแนนเฉลี่ย 33.34 ซึ่งลดลง 2.51 ส่วนผลการทดสอบระดับชาติพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ผลการเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ปีการศึกษา 2559 ได้คะแนนเฉลี่ย 54.28 ต่อมาปีการศึกษา 2560 ได้คะแนนเฉลี่ย 50.90 ซึ่งลดลง 3.38 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ปีการศึกษา 2559 ได้คะแนนเฉลี่ย 31.70 ต่อมาปีการศึกษา 2560 ได้คะแนนเฉลี่ย 29.36 ซึ่งลดลง 2.34 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ปีการศึกษา 2559 ได้คะแนนเฉลี่ย 37.04 ต่อมาปีการศึกษา 2560 ได้คะแนนเฉลี่ย 35.45 ซึ่งลดลง 1.59 ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบพัฒนาการผลการทดสอบระดับชาติพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2559-2560 ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3			ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6		
	คะแนนเฉลี่ย			คะแนนเฉลี่ย		
	ปีการศึกษา 2559	ปีการศึกษา 2560	พัฒนาการ	ปีการศึกษา 2559	ปีการศึกษา 2560	พัฒนาการ
ภาษาไทย	48.81	51.08	+2.27	54.28	50.90	-3.38
ภาษาอังกฤษ	32.21	30.73	-1.48	27.09	27.77	+0.68
คณิตศาสตร์	31.92	28.43	-3.49	24.81	24.81	0
วิทยาศาสตร์	35.85	33.34	-2.51	31.70	29.36	-2.34
สังคมศึกษา	-	-	-	37.04	35.45	-1.59

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-net) (สพม.9: กลุ่มนโยบายและแผน, 2560), 75-82.

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารขาดทักษะการสื่อสารที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ และข้อมูลข่าวสารสำหรับการวางแผนในการปฏิบัติงาน รวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ปัญหาให้แก่ครูน้อยเกินไปทำให้ครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ 2) ผู้บริหารมีการกำหนดผลลัพธ์ที่ตามมาในการพัฒนาผลการทดสอบระดับชาติพื้นฐาน (O-NET) ระหว่างผู้บริหารกับครูน้อยทำให้ครูเอาใจใส่ในเรื่องนี้น้อย 3) ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูนิเทศการสอนระหว่างในโรงเรียนน้อยเกินไปทำให้ครูขาดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน 4) ผู้บริหารควรมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ข้อมูลสารสนเทศและเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นระบบมากขึ้นกว่าเดิมครูจะได้ทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูเพื่อให้ครูทำหน้าที่ได้อย่างเข้มแข็งจริงจัง มีพลังอำนาจในการทำงาน ครูต้องได้รับการสนับสนุนทั้งปัจจัยและกระบวนการเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายทั้งในด้านผู้เรียนและสถานศึกษา

ด้านผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สาม (พ.ศ. 2554-2558) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่าสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกมีจำนวน 61 แห่ง ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน จากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) จำนวน 61 แห่ง โดยผ่านการรับรองในระดับดีมาก

จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 11.48 และผ่านการรับรองในระดับดี จำนวน 54 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 88.52 เป้าหมายของการประเมินคุณภาพจึงถือเป็นผลสะท้อนให้สถานศึกษาได้นำไปพิจารณาพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนซึ่งผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา และจากสรุปผลการประเมิน สมศ. ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ถึงแม้ว่าทุกโรงเรียนผ่านการประเมินในระดับดีขึ้นไปแต่พบว่าสิ่งที่เป็นปัญหาที่ต้องพัฒนาและปรับปรุง คือ 1) ครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่ประสบความสำเร็จ 2) ครูขาดการร่วมมือร่วมใจในการสร้างแบบประเมินพัฒนาการของผู้เรียนที่เหมาะสมให้ไปในทิศทางเดียวกัน 3) ครูที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ไม่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติเท่าที่ควร⁸ ซึ่งการทำงานของครูนั้นมีอุปสรรคในการทำงานหลายด้านทั้งในด้านความต่อเนื่องของนโยบายทางการศึกษาที่มักจะมีการปรับเปลี่ยนภายใต้การเมืองไทย ทำให้นโยบายทางการศึกษาขาดความต่อเนื่อง ด้านความพร้อมของนักเรียน ด้านความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนครูแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานหลายอย่างทำให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานรวมถึงทักษะและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดโครงสร้างและการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่อาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษานั้น ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ด้วยเหตุผลดังกล่าวในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นบุคลากรทางการศึกษา จึงมีความต้องการที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อทราบข้อเท็จจริงว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร และเพื่อเป็นสารสนเทศให้ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการใช้พลังอำนาจเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์โดยตรงต่อสถานศึกษา รวมทั้งเป็นข้อมูลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในการพัฒนาการจัดการศึกษาต่อไป

⁸สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-Net) (สพม.9: กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา, 2560), 92-93.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
2. เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ข้อคำถามสำหรับการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยตั้งข้อคำถามสำหรับวิจัยครั้งนี้ไว้ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมุติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะมีลักษณะการจัดการเชิงระบบ ซึ่งลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มีแนวคิดว่าลักษณะขององค์กรเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Outputs) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดไม่ได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนหนึ่งมีปัญหาส่วนอื่นก็จะหยุดชะงักไปด้วย ในขณะที่ตัวกันธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบยืนยาวอยู่ได้ นอกจากนี้ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (Environment) ทั้งภายนอกและภายในขององค์กร และสร้างผลผลิตกลับคืนมา⁹ ในระบบการบริหารจัดการศึกษา ปัจจัยนำเข้า (Inputs) คือ นโยบายการศึกษา บุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ เพื่อนำปัจจัยเข้าสู่กระบวนการ (Process) ของสถานศึกษาคือ กระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การเสริมสร้างพลังอำนาจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กระบวนการจัดการเรียนการสอนและกระบวนการนิเทศการสอนให้ได้ผลผลิต (Outputs) คือ มาตรฐานการศึกษา พฤติกรรมการสอนของครูตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โดยมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม (Context) ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และภูมิศาสตร์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

โดยได้มี ผู้กล่าวถึงพลังอำนาจไว้หลายท่าน ได้แก่ เอสเปอร์แลนด์ และ ชานตา (Espeland and Shanta) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้บริหารมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) ความสัมพันธ์แบบร่วมมือและเคารพนับถือซึ่งกันและกัน (Collegality) 2) การสื่อสารถ่ายทอดข้อมูล (Communication) 3) ความเป็นอิสระ (Autonomy) 4) ความรับผิดชอบ(Accountability)¹⁰ กิบสัน (Gibson) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจส่งผลให้เกิดคุณลักษณะในตัวบุคคล 4 ด้านได้แก่ 1) ความสามารถในการควบคุมและจัดการสถานการณ์ต่าง ๆ 2) ความพึงพอใจในความสามารถของ

⁹Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Education Administration: Concept and Practice Belmont** (BelMont: CA:Wadsworth, 2012), 20-22.

¹⁰K. Espeland and L. Shanta, "Empowering Versusenabling in Academia," *Journal of Nursing Education* (2001): 342-46.

ตนเอง 3) การพัฒนาตนเอง 4) การมีเป้าหมายและมีความหมายในชีวิตของตนเอง¹¹ โควี (Covey) ได้กล่าวไว้ว่า เงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 6 ประการ และขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) คุณลักษณะ (Character) 2) ทักษะ (Skills) 3) คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ (Win-Win Agreement) 4) การนิเทศตนเอง (Self-Supervision) 5) โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล (Helpful Structures and Systems) 6) ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง (Accountability self-evaluation) และขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอน 1) การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (Desired Results) 2) การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน (Guidelines) 3) การระบุทรัพยากร (Resources) 4) การกำหนดภาระหน้าที่ (Accountability) 5) การกำหนดผลที่ตามมา (Consequences)¹² ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของแคนเตอร์ (Kanter) ซึ่งเชื่อว่าอำนาจเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและก่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน การเข้าถึงอำนาจตามแนวคิดของ แคนเตอร์ประกอบด้วย 3 โครงสร้าง คือ 1) โครงสร้างด้านโอกาส ได้แก่ การเข้าถึงความก้าวหน้า ในการทำงาน การเข้าถึงการส่งเสริมเพิ่มพูนความสามารถ การเข้าถึงการยกย่องชมเชย 2) โครงสร้างด้านอำนาจ ได้แก่ การเข้าถึงแหล่งทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุน 3) โครงสร้างด้านสัดส่วน ได้แก่ การที่บุคคลได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจตามองค์ประกอบทางสังคมอย่างเหมาะสมในสถานการณ์เดียวกัน เช่น เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม¹³ เทรซี่ (Tracy) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ในลักษณะการทำงานเป็นขั้นตอนตามลำดับทั้งหมด 10 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และภารกิจขององค์กร 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายการทำงานของเขา 3) กำหนดมาตรฐานการทำงานองค์กรโดยต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้ 4) การฝึกอบรมและการพัฒนาให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองและการทำงาน ตามความสนใจและความสามารถ 5) ให้ความรู้และสารสนเทศเกี่ยวกับองค์กรที่จะเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานอย่าง

¹¹C. H. Gibson, "The Process of Empowerment in Mothers of Chronically Ill Children," *Journal of Advanced Nursing* (1995): 1201-10.

¹²Stephen R. Covey, *Principle-Centered Leadership* (New York: Simon and Schuster, 1991), 190-201.

¹³Rosabeth Moss. Kanter, *Man and Women of the Corporation* (New York: Basic Book, 1977).

ถูกต้องชัดเจน 6) ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน 7) ให้การยกย่องหรือยอมรับในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน 8) ให้ความไว้วางใจในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ 9) ยอมรับข้อผิดพลาดโดยผู้บริหารพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน 10) ให้ความเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน¹⁴ สก๊อตและเจฟเฟ้ (Scott and Jaffe) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรไว้ว่า มีองค์ประกอบของวิธีการทั้งหมด 5 ส่วน คือ 1) การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงานแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้องเป็นธรรม ให้สารสนเทศ และให้มีส่วนร่วม 2) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร 3) สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน 4) การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน 5) การสร้างทีมงาน ซึ่งจะเห็นว่ารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของสก๊อตและเจฟเฟ้ จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรโดยการสร้างบรรยากาศการทำงาน สร้างความร่วมมือในการทำงานและสร้างทีมงาน รวมทั้งการเปลี่ยนเจตคติของผู้ปฏิบัติให้มีภาวะผู้นำและเกิดแรงจูงใจ ที่จะทำงานมากขึ้น¹⁵ บลองค์ชาร์ต คาร์ลอส และ แรนดอล์ฟ (Blanchard, Carlos and Randolph) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 2 ส่วน คือ ส่วนแรก คือการเสริมสร้างพลังอำนาจหรือการกระจายอำนาจในองค์กรนั้นจะมีระยะการเปลี่ยนแปลงอยู่ 3 ระยะ คือ 1) การปฐมนิเทศและเริ่มต้นการเดินทาง 2) การเปลี่ยนแปลงและความรู้สึกท้อแท้ใจ และ 3) การยอมรับและปรับแก้การกระจายอำนาจ ส่วนที่ 2 คือ กุญแจ 3 ดอก ที่เปิดไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ในแต่ละขั้นตอน ดอกที่ 1 คือ ข้อมูลข่าวสาร ดอกที่ 2 คือ ความรับผิดชอบและอิสรภาพ และดอกที่ 3 ทีมงาน¹⁶

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ มีนักวิชาการหลายคนเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานไว้ดังนี้ กิเซลลิและบราวน์ (Ghiselli and Brown) กล่าวถึง องค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่สำคัญมี 5 ประการ คือ 1) ระดับอาชีพ 2) สภาพการทำงาน

¹⁴Diane. Tracy, **10 Step to Empowerment: A Common - Sense Guide to Managing People** (New York: William Morrow, 1990).

¹⁵Cynthia D. Scott and Dennis T. Jaffe, **Empowerment: Building a Committed Workforce** (California: Kogan Page Limited, 1991), 14.

¹⁶Ken. Blanchard, John P. Carlos, and Alan. Randolph, **The 3 Keys to Empowerment (1998)**.

3) อายุของผู้ปฏิบัติงาน 4) รายได้ และ 5) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา¹⁷ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้เสนอว่าแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ได้แก่ 1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) 3) ลักษณะของงาน (Work Itself) 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ 1) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) 2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) 3) สภาพการทำงาน (Working Condition) 4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation-Subordinate Peers) 5) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) 6) เงินเดือน (Salary) 7) ฐานะของอาชีพ (Status) 8) ความมั่นคงในงาน (Job Security) 9) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)¹⁸

สำหรับมาสโลว์ (Maslow) ได้ลำดับความต้องการของคนไว้ 5 ชั้น 1) ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการการยกย่อง และความต้องการทางเพศ ฯลฯ เป็นต้น 2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety Needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการอยู่รอด ซึ่งมนุษย์ต้องการเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ เป็นต้น 3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ความต้องการทางสังคม (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ 4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเองเป็นความต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ เป็นต้น 5) ความต้องการความสำเร็จ

¹⁷Edwin E. Ghiselli and Clarence W. Brown, **Personnel and Industrial Psychology** (New York McGraw-Hill book Co, 1955), 340.

¹⁸Frederick Herzberg, **The Motivation-Hygiene Concept and Problem of Manpower: Personnel Administration** (Cleveland: World Publishing, 1964), 113-15.

ในชีวิตร (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดแต่ละบุคคล¹⁹ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่หน่วยงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งได้เป็น 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ 2) โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น เกียรติยศ อำนาจ ตำแหน่ง 3) สภาพทางกายอันเป็นที่พึงปรารถนา 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ 5) ความดึงดูดในทางสังคม 6) การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย 7) โอกาสมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง²⁰ ส่วนแมคคลีลแลนด์ (McClelland) และคณะ ได้เสนอไว้ 3 ประเภทดังนี้ 1) ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Need for Achievement - nAch) 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation - nAff) 3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power - nPow)²¹

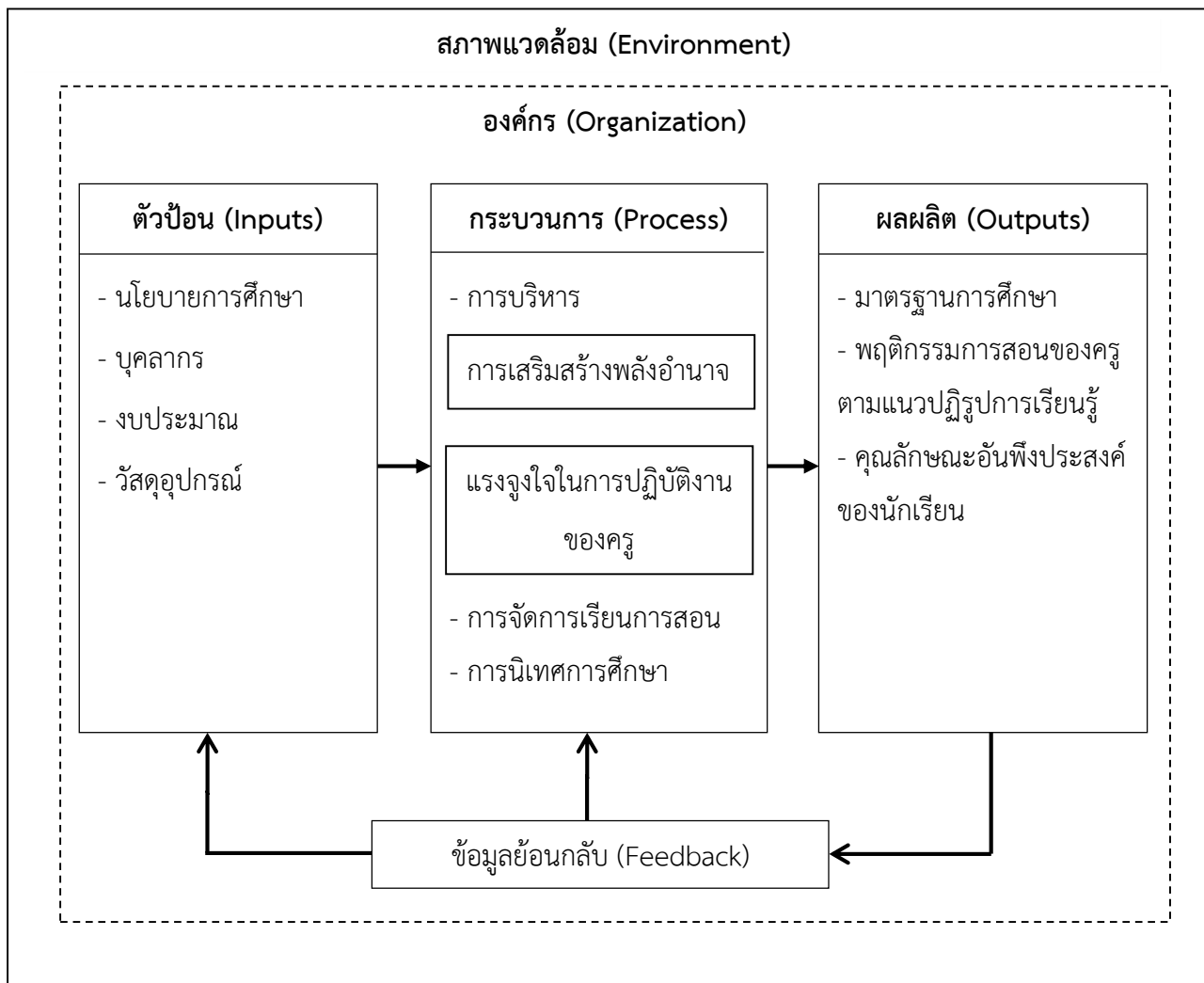


¹⁹Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality**, 2nd ed. (New York: Harper&RowPublishers, 1970), 121.

²⁰Chester I. Barnard, **The Function of Executive** (Cambridge: Harward University Press, 1966), 142.

²¹David C. McClelland, **The Achieving Society** (New York: The Press, 1961).

จากแนวคิดและขอบข่ายทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิด ดังที่แสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Education Administration: Concept and Practice Belmont** (BelMont, CA: Wadsworth, 2012), 20-22

: Stephen R. Covey, **Principle – Centered Leadership** (New York: Simon and Schuster, 1991), 190-201.

: David C. McClelland, **The Achieving Society**, (New York: The Press, 1961), 34-79.

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 ส่วนตัวแปรตามที่ศึกษา คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารตามแนวคิดของโควี (Covey's six conditions of empowerment) โดยได้เสนอเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 6 ประการ 1) คุณลักษณะ (Character) 2) ทักษะ (Skills) 3) คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ (Win-Win Agreement) 4) การนิเทศตนเอง (Self-Supervision) 5) โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล (Helpful Structures and Systems) 6) ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง (Accountability self-evaluation) และขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอน 1) การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (Desired Results) 2) การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน (Guidelines) 3) การระบุทรัพยากร (Resources) 4) การกำหนดภาระหน้าที่ (Accountability) 5) การกำหนดผลที่ตามมา (Consequences)²² และตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎีของ แมคคัลลันด์ (McClelland) และคณะ ได้เสนอไว้ 3 ประเภทดังนี้ 1) ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Need for Achievement - nAch) 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation - nAff) 3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power - nPow)²³

²²Covey, *Principle-Centered Leadership*.

²³McClelland, *The Achieving Society*.

แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2

การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร (X_{tot})	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Y_{tot})
<ul style="list-style-type: none"> - เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ (X_1) <ul style="list-style-type: none"> 1) คุณลักษณะ ($X_{1.1}$) 2) ทักษะ ($X_{1.2}$) 3) คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ ($X_{1.3}$) 4) การนิเทศตนเอง ($X_{1.4}$) 5) โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล ($X_{1.5}$) 6) ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง ($X_{1.6}$) - ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (X_2) <ul style="list-style-type: none"> 1) การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ ($X_{2.1}$) 2) การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ($X_{2.2}$) 3) การระบุทรัพยากร ($X_{2.3}$) 4) การกำหนดภาระหน้าที่ ($X_{2.4}$) 5) การกำหนดผลที่ตามมา ($X_{2.5}$) 	<ul style="list-style-type: none"> 1) ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Y_1) 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Y_2) 3) ความต้องการอำนาจ (Y_3)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย

ที่มา : Stephen R. Covey, **Principle – Centered Leadership** (New York: Simon and Schuster, 1991), 190-201.

: David C. McClelland, **The Achieving Society**, (New York: The Press, 1961), 34-

79.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามขอบเขตของ ศัพท์เฉพาะต่าง ๆ ที่นำมาใช้ศึกษา ดังนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การเพิ่มศักยภาพของบุคคล ที่ส่งผลต่อทีมงาน และองค์กรให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการให้บรรลุตาม เป้าหมายได้ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้อิสระในการตัดสินใจ รวมถึงการจัด สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการเพิ่ม ศักยภาพของบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาถ่ายโอนอำนาจ ให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากร ในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริม ให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร ประกอบด้วยเงื่อนไข 6 ประการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) คุณลักษณะ (Character) 2) ทักษะ (Skills) 3) คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ (Win-Win Agreement) 4) การนิเทศตนเอง (Self-Supervision) 5) โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล (Helpful Structures and Systems) 6) ภาระหน้าที่ การประเมินตนเอง (Accountability self-evaluation) และขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอน 1) การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (Desired Results) 2) การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน (Guidelines) 3) การระบุทรัพยากร (Resources) 4) การกำหนดภาระหน้าที่ (Accountability) 5) การกำหนดผลที่ตามมา (Consequences)

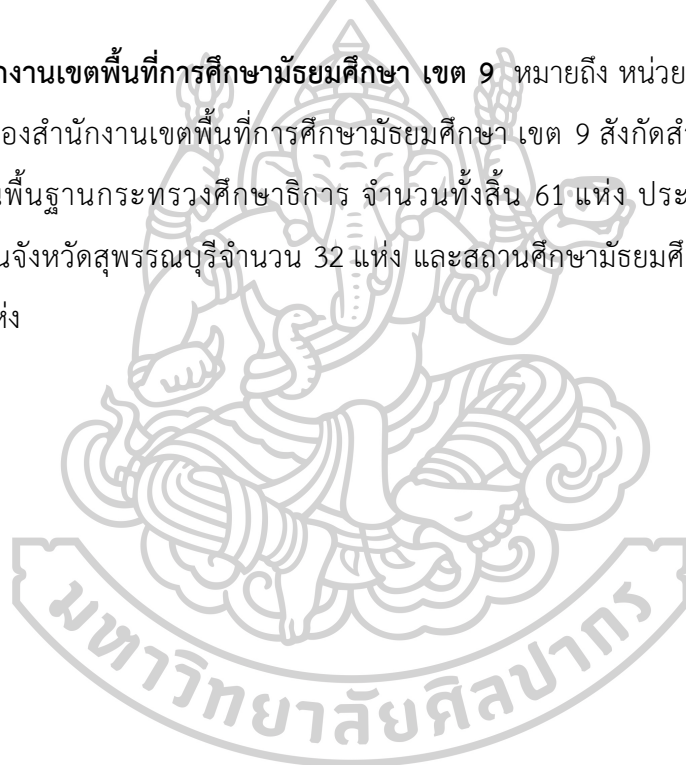
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการ ความปรารถนาหรือ ความอยากที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของครู เนื่องจากได้รับแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดพฤติกรรมใน การกระทำหรือดำเนินการอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ เป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานในองค์กร ประกอบด้วย 1) ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Need for Achievement - nAch) 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation - nAff) 3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power - nPow)

ผู้บริหาร หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ สถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมถึงผู้รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ฝ่ายบริหาร หมายถึง ข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย ที่ได้รับมอบหมายให้บริหารการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ฝ่ายปฏิบัติ หมายถึง ข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ทางการจัดการเรียนการสอน ให้คำแนะนำ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการเรียนสำหรับนักเรียน มีหน้าที่ หรือมีอาชีพในการสอนนักเรียน เกี่ยวกับวิชาความรู้ หลักการคิดการอ่าน รวมถึงการปฏิบัติและแนวทางในการทำงาน โดยวิธีในการสอนจะแตกต่างกันออกไปโดยคำนึงถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ และเป้าหมายของนักเรียนแต่ละคนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ จำนวนทั้งสิ้น 61 แห่ง ประกอบด้วย สถานศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรีจำนวน 32 แห่ง และสถานศึกษามัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐมจำนวน 29 แห่ง



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) แรงจูงใจ 3) ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจ

ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้คำจำกัดความของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า หมายถึง การเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการที่จะปฏิบัติงานแทน เนื่องจากผู้ที่ทำหน้าที่เพิ่มอำนาจไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งหมด จึงต้องเพิ่มอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แทน²⁴

ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า 1) การเสริมพลัง คือ การสนับสนุนให้อำนาจ การเสริมความสามารถ การอนุญาต การเปิดโอกาสให้บุคคลและกลุ่มบุคคล พัฒนาการกิจของตนและองค์กรอย่างมั่นใจ 2) การเพิ่มอำนาจในการบริหารการศึกษา คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแบ่งปันอำนาจ และช่วยผู้อื่นในการใช้อำนาจด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น เป็นการกระจายอำนาจ สร้างทีมงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ²⁵

อาชัญญา รัตนอุบล กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลเพิ่มความสามารถในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องและจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร และรู้จักการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงานต่อไป²⁶

²⁴กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ, *การพัฒนาวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2540).

²⁵ราชบัณฑิตยสถาน, *ศัพท์ศึกษาศาสตร์* (กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์, 2555), 195.

²⁶อาชัญญา รัตนอุบล, "พลังอำนาจชุมชน," *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยดุสิต* (2554): 25-30.

อารีย์วรรณ อ่วมตานี ที่ได้กล่าวไว้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดอำนาจให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร²⁷

ซาเลห์, ซีอาด และลามา (Saleh, Ziad and Lama) กล่าวถึงพลังอำนาจในมุมมองของลัทธิสตรีนิยมไว้ดังนี้ Power over คือพลังที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์แบบครอบงำและกดขี่ ส่งเสริมความรุนแรงเพื่อรักษาอำนาจ Power to คือ อำนาจตัดสินใจ แก้ปัญหา Power with คือการที่กลุ่มคนรวมตัวกันเพื่อจุดประสงค์บางอย่าง Power within คืออำนาจภายใน อันได้แก่ ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความตระหนักในตัวเอง และความกล้าแสดงออก²⁸

บริตติง (Breeding) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้บุคลากรมั่นใจในการทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้บุคลากรมีอิสระและกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ความสัมพันธ์กันของบุคลากรจะช่วยให้เกิดเครือข่ายที่ดีในการทำงาน²⁹

อัลมาเซบ และจูเลีย (Almaseb & Julia) ได้กล่าวว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจคือกลยุทธ์ในการให้พลังอำนาจกับบุคคลที่เป็นพวกชายขอบ เป็นกระบวนการช่วยเหลือบุคคล ครอบครัว หรือชุมชน ในการเพิ่มความแข็งแกร่งในด้านบุคคล ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนด้านการเมือง รวมทั้งเพิ่มพลังอำนาจในการเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ของเขาให้ดีขึ้น³⁰

เว็บสเตอร์ (Webster) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นการเพิ่มความสามารถหรือให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งทำให้บุคคลมีความสามารถที่จะกระทำการใด ๆ ให้สำเร็จ

²⁷อารีย์วรรณ อ่วมตานี, *การพัฒนาศักยภาพระบบบริการการพยาบาล หน่วยที่ 10-15*, พิมพ์ครั้งที่ 1 ed. (นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2550).

²⁸Al-Jufout Saleh, Abu-Hamatteh Ziad, and Al-Qaisy Lama, "Empowerment of Female Student for Participation in the Representative Councils in Jordanian Universities," *College Student Journal* 42, no. 1 (2008): 15-23.

²⁹R. Richard Breeding, "Empowerment as a Function of Contextual Self-Understanding," *Rehabilitation Counseling Bulletin* 51, no. 2 (2007): 96-106.

³⁰H. AlMaseb and M. Julia, "Kuwaiti Bedouin Muslim Women Achieving Control over Their Lives: Factors Supporting Empowerment," *Social Development* 29, no. 1 (2007): 80-99.

โดยมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างและร่วมมือทำงาน³¹

กรีสเลย์ และคิง (Greasley & King) กล่าวว่า ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีความสัมพันธ์กับแนวคิดของอำนาจ (Concept of power) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเน้นถึง การควบคุม (Control) การปกครอง (Hierarchy) และการควบคุมอย่างเคร่งครัด (Rigidity) แต่ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านองค์กรและการจัดการ หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง การทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ³²

หลิน (Lin) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยผ่านการรับรู้ของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้น คุณลักษณะเช่น อายุ เพศ อายุการทำงานและพื้นฐานทางการศึกษา จึงมีผลต่อการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจ นอกจากนี้ธรรมชาติและบริบทขององค์กรยังมีผลต่อการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจ นอกจากนี้ธรรมชาติและบริบทขององค์กรยังมีผลต่อการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจของบุคลากรอีกด้วย³³

กิบสัน (Gibson) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้³⁴

โดยสรุปการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การเพิ่มศักยภาพของบุคคลที่ส่งผลต่อทีมงานและองค์กรให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้อิสระในการตัดสินใจ รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผล

³¹Merriam-webster Inc., **New Collegiate Dictionary** (Spring Field Mass: GXC Morison, 2005), 468.

³²Kay Greasley and Nicola King, "Employee Perceptions of Empowerment," *Employee Relations* 27, no. 4 (2005): 354-68.

³³Carol Y. Lin, "Empowerment in the Service Industry : An Empirical Study in Taiwan," *The Journal of Psychology* 36, no. 5 (2002): 533-54.

³⁴Gibson, C. H., **The process of empowerment in mothers of chronically ill children.** (*Journal of Advanced Nursing*. 21, 1995), 1201-1210.

สำเร็จของตนเองและองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลโดยผู้บังคับบัญชาถ่ายโอนอำนาจ ให้อิสระในการตัดสินใจและจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร

ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการแบ่งปันอำนาจระหว่างผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกคนมีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมายของงานหรือขององค์กรและเสริมสร้างให้กับผู้อื่นเพื่อให้เขามีความสามารถที่จะไปถึงจุดหมายในปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นกิจกรรมสอดแทรกในการพัฒนาทั้งระดับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์และชุมชน การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานแก่บุคลากร ถือเป็นกลยุทธ์การบริหารที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

ในปัจจุบันการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ยิว (Yeo) ได้สรุปไว้ว่าสาเหตุที่การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญมากขึ้นดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าสูงมาก โดยจะเน้นที่การบริการสะดวก รวดเร็ว
2. ภายในองค์กรก็มีการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องการบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น
3. องค์กรต่าง ๆ ต้องการอาศัยการทำงานที่มีการผสมผสานและร่วมมือกัน สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จะต้องอาศัยการเสริมพลังอำนาจ
4. การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะได้รับการยอมรับ และมีการลงทุน สำหรับการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ การเสริมสร้างพลังอำนาจก็เป็นปัจจัยหนึ่งของการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
5. การเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้พบผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการมากขึ้น และจะเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

6. บุคลากรจะไม่ต้องรอรับคำสั่งเพียงด้านเดียว สามารถดำเนินการไปตามรูปแบบและขั้นตอนในการทำงานสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ได้เห็นถึงความสามารถและคุณค่าของตนเอง และทำงานเพื่อความสำเร็จของส่วนรวมมิได้มุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตน³⁵

ความสำคัญต่อบุคคลในองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญกับบุคคลทั้งระดับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารงานในองค์กรพยาบาล ดังนี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคลระดับผู้ปฏิบัติงาน คือ การที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับโอกาส ในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารในการดำเนินงานขององค์กร เสริมสร้างพลังอำนาจในระดับผู้ปฏิบัติงานจะนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รับผิดชอบของตน ดังนั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงเป็นเหมือนแรงจูงใจที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ และพึงพอใจในงานโดยที่บุคลากรได้รับการสนับสนุน ได้ข้อมูลข่าวสาร ได้รับทรัพยากร และได้รับโอกาส หรือให้การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรและมีความรับผิดชอบต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร ก็เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นไปเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้อื่นได้ แต่ถ้าตนเองยังอยู่ในความรู้สึกไร้อำนาจ (Powerlessness) บุคลากรจะไม่มีพลังอำนาจที่จะช่วยเหลือตนเองและผู้อื่นได้ หากได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจากองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะช่วยเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร ให้อยู่หมั่นใจในการทำงานของตนมากขึ้น³⁶

การเสริมสร้างพลังอำนาจระดับผู้บริหาร การเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับนี้จะมี ความแตกต่างจากผู้ปฏิบัติ คือ ต้องเป็นทั้งผู้ที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โฮโนลด์ (Honold) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ ถือเป็นเครื่องมือการบริหารงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการแบ่งปันพลังอำนาจแก่ผู้อื่นเพื่อให้เขามีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมายและเป็นการอยู่ร่วมกันของบุคคลในองค์กรที่ให้ประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน และเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถของตนในการปฏิบัติงานเมื่อได้รับโอกาสหรือ

³⁵Michael Yeo, "Toward an Ethic of Empowerment for Health Promotion," Health Promotion International 8, no. 3 (1993): 225-35.

³⁶Rosabeth M. Kanter, *Frontiers of Management* (Boston: Harvard Business Review Book, 1997).

ได้รับการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าและมีศักยภาพในงานเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานและคงอยู่ในงาน³⁷

ความสำคัญต่อทีมงาน ทีมงานหรือทีมในการทำงาน คือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน มีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยปกติลักษณะทีมจะมีหัวหน้าทีม และสมาชิกทีม ในการดำเนินงานของทีมอาจจะมีปัญหาเรื่องความขัดแย้ง หรือมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน มีการเกี่ยงกันทำงาน เป็นเหตุให้สัมพันธภาพในทีมไม่ดี แต่ถ้าทีมงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีการประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการทำงานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งก็ทำให้ทุกคนในทีมรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและรับผิดชอบร่วมกันในผลงานที่จะเกิดขึ้น มีการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของทีมงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลผลิตจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้น³⁸

ความสำคัญต่อระดับองค์กร คินลอร์ (Kinlaw) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรและทีมงานในการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวก หรือเป็นผู้แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จของงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการเสริมสร้างพลังอำนาจยังเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นจากการได้กระทำบางสิ่งที่คุณปฏิบัติคิดว่าตนเองไม่สามารถทำได้ ว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานนั้นได้สำเร็จ การให้ข้อมูลข่าวสารและการเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในหน่วยงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานและพัฒนางาน การส่งเสริมให้มีการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร นอกจากองค์กรจะได้งานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้แล้ว การร่วมมือร่วมใจกันทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหัวหน้าเป็นผู้เสริมสร้างพลังอำนาจให้ในหลาย ๆ ด้าน เช่น ให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและร่วมตัดสินใจ ให้โอกาสทุกคนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ และมีระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม กลยุทธ์เหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในงาน ปฏิบัติงานให้

³⁷Linda Honold, "A Review of the Literature on Employee Empowerment," Empowerment in Organizations 5, no. 4 (1997): 202-12.

³⁸Belinda E. Puetz, "Empowerment in Occupational Health Nursing: Wielding Power through Expertise," AAOHN Journal 36, no. 12 (1988): 503-07.

หน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ มีความสุขกับการทำงาน และในที่สุดทุกคนจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร³⁹

หลักการแนวคิดและทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ถึงแม้องค์กรต่าง ๆ จะเริ่มมีการเสริมสร้างพลังอำนาจเกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจอาจจะดูเหมือนว่าจะเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ง่าย แต่มีองค์ประกอบอื่นอีกมากมายที่ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรประสบความสำเร็จซึ่งหลักการในการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีดังต่อไปนี้

1. การให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญและจำเป็น (Provide employees with business information) การเปิดเผยข้อมูลให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ข้อมูลข่าวสารคือพลังอำนาจ พลเมืองที่ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารย่อมได้เปรียบในด้านการได้รับบริจาคจากรัฐ การเรียกร้องสิทธิ และการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินการบุคลากรของรัฐและการที่จะประสบความสำเร็จในการเพิ่มอำนาจนั้น จะต้องมุ่งเน้นที่การสร้างองค์กรให้สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ การเพิ่มอำนาจจะช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรซึ่งสมาชิกในองค์กรที่ได้รับ ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กร(Employees receive information about company performance) จะต้องไม่มีความลับในเรื่องข้อมูล เพราะการให้ข้อมูลกับสมาชิกจะทำให้สมาชิกได้รับทราบเกี่ยวกับมาตรการในการทำธุรกิจขององค์กรและยังช่วยให้สมาชิกได้รับทราบระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง

2. ให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่กำหนด (Create autonomy through boundaries) ในขณะที่การเพิ่มอำนาจมีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงสร้างองค์กรให้เล็กลงและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น จึงทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างอิสระผู้นำจะเริ่มต้นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มอำนาจโดยการขยายโครงสร้างให้ใหญ่ขึ้นแทนที่จะทำให้เล็กลงจากการที่มีการปฏิบัติงานโดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารนั้น การเพิ่มอำนาจจึงทำให้ความต้องการอิสระในการปฏิบัติงานชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดขอบเขตของอำนาจตามความเหมาะสม ซึ่งขั้นตอนการมอบมอบอำนาจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1) วิเคราะห์เนื้องาน 2) วางแผนมอบหมายงาน 3) มอบหมายงาน 4) ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้า 5) ให้รางวัลสำหรับความสำเร็จที่ได้รับ

³⁹Dennis C. Kinlaw, *The Practice of Empowerment* (Hampshire: Gower, 1995).

3. ทีมงานเกิดจากากรระดมแนวความคิด (Teams become the hierarchy) การเปลี่ยนระบบการบังคับบัญชาแบบดั้งเดิมและนำระบบทีมงานซึ่งมีอิสระในการบริหารตนเองมาใช้ก็เป็นสิ่งสำคัญ การปฏิบัติงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการปฏิบัติงานแบบโดดเดี่ยว ความสำเร็จที่เกิดจากความพยายามของทีมจะทำให้ทีมงานสามารถให้ความรู้และสร้างกลไกสนับสนุนแก่ผู้ที่ต้องการได้รับอำนาจในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น ทีมที่มีการให้อิสระในการบริหารตนเองโดยตรงจะไม่เพียงแต่เสนอแนะแนวความคิดที่ต้องมีอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองเท่านั้นแต่เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบผลงานของตนเองได้ เนื่องจากทีมงานที่มีอิสระในการบริหารตนเองโดยตรงแตกต่างจากทีมงานประเภทอื่น ๆ จึงมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ หลักการมีส่วนร่วม (Inclusion/Participation) ที่มีการเปิดโอกาสให้คนยากจนและกลุ่มคนที่ถูกละเลยทั้งหลายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ในการสร้างภูมิความรู้ในระดับท้องถิ่น และนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไป⁴⁰

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของ เซอร์จิอวานนิ (Sergiovanni)

ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ดังนี้ 1) ใ้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้อิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 2) ใ้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ 3) ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้ นอกจากนี้ได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่า การที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใด ๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึกด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่กระทำต้องมีผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลอื่นยอมรับได้การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอะไรอิสระตามใจชอบ แต่ให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบ สำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่น สิ่งอื่นรอบด้าน⁴¹

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของครู ของบลาสและบลาส (Blasé & Blasé)

ประกอบหลักการสำคัญดังนี้มี การเตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานศึกษา สร้างความกระตือรือร้นของการมีส่วนร่วมในการบริหารใ้บุคลากรกล้าเผชิญกับงานที่ท้าทาย ต่อสถานภาพ ความสามารถโดยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมใ้บุคลากรทุกคนและทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งกำหนดวิธีการของการมีส่วนร่วมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้กับแต่ละฝ่ายใ้การทำงานมีความยืดหยุ่นและเป็นกันเอง เปิดโอกาสใ้บุคลากรได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อให้เกิดความเชื่อถือและไว้วางใจในกันและกัน

⁴⁰Blanchard, Carlos, and Randolph, *The 3 Keys to Empowerment*.

⁴¹Thomas J. Sergiovanni and Robert Starratt, *Supervision: A Redefinition*, 6th ed. (Boston: McGraw-Hill, 1998).

บุคลากรทุกคน จะต้องมีคุณธรรม น้ำใจและมีความเสียสละมีความซื่อสัตย์ เทียงธรรม ไม่ติดอยู่กับอำนาจ และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบโดยการให้การสนับสนุนช่วยเหลือจากสถานศึกษาเมื่อบุคลากรเผชิญอุปสรรคปัญหา⁴²

หลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของบลันชาร์ด คาร์ลอส และแรนดอล์ฟ (Blanchard & Randolph)

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ปฏิบัติอยู่บนความเชื่อและมีจริยธรรมทางสังคมของค่านิยม ด้วยการช่วยเหลือโดยมีน้ำใจให้กันและกัน สร้างความสัมพันธ์ สร้างความรัก และร่วมมือในการทำงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานต้องอาศัย ความรู้ ทักษะความสามารถคุณธรรม จริยธรรม ความเชื่อถือไว้วางใจกัน ความรักความเคารพในกันและกัน ร่วมกันรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมร่วมตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานร่วมกันและร่วมมือกันในการปฏิบัติ⁴³

รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

เทรซี (Tracy) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ในลักษณะการทำงานเป็นขั้นตอนตามลำดับ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. ให้ความชัดเจนเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ (Clearly define responsibilities) ผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจได้โดยการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในความรับผิดชอบของงานที่มอบหมายให้ทำ ความรับผิดชอบในงานจะเป็นสิ่งนำไปสู่ความสำเร็จและผู้นำก็มีอำนาจอย่างมากในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegate authority) ผู้นำสามารถสร้างเสริมอำนาจได้โดยการมอบหมายอำนาจและมอบหมายหน้าที่ไปพร้อม ๆ กัน และสามารถที่จะรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ หากได้รับการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในงานนั้น ๆ ซึ่งผู้นำจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ด้วยอำนาจและความรับผิดชอบที่มีอยู่
3. กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Set standard of excellence) ผู้นำสามารถเสริมสร้างอำนาจโดยการตั้งมาตรฐานการทำงานที่ดีเลิศตามศักยภาพของตัวผู้นำเอง ดังนั้นด้วยความเป็นผู้นำที่มีในตัวนั้นจะทำให้ตัวผู้นำนั้นสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี

⁴²Joseph Blase and Rebajo R. Blase, **Empowering Teachers What Successful Principals Do** (California: Corwin press, Inc., 1994).

⁴³Blanchard, Carlos, and Randolph, **The 3 Keys to Empowerment**.

4. มีการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development) การที่ผู้นำเสริมสร้างอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ตัวผู้นำเองในการที่จะปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานที่ดีที่สุด

5. ให้ความรู้และสารสนเทศ (Provide knowledge and information) ผู้นำสามารถเสริมสร้างอำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารที่จะเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งผู้ที่มีความเป็นผู้นำนั้นจะเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจที่ดีและสามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จในการทำงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับเสริมสร้างอำนาจของตัวผู้นำเองด้วยเช่นกัน

6. ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Give feedback) ผู้นำสามารถสร้างอำนาจได้โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับในการดำเนินการ เพื่อเขาจะได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานอันจะนำไปสู่ความเข้าใจตรงกันในการทำงานและยังส่งผลให้สามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

7. ให้การยกย่องยอมรับ (Recognition) ผู้นำสามารถเสริมสร้างอำนาจโดยการให้การยอมรับ และเพิ่มความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะเป็ปัจจัยที่สำคัญให้กับผู้ร่วมงานคนอื่นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนั้นความเชื่อถือและความปรารถนาที่แน่วแน้นั้นจะเป็นแรงบันดาลใจให้การทำงานสู่ความสำเร็จได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น ในการที่จำทำงานให้ประสบความสำเร็จและออกมาดีที่สุุดนั้นผู้นำต้องใช้อำนาจที่มีสร้างความเชื่อมั่นให้กับตัวเอง

8. ให้ความไว้วางใจ (Trust) ผู้นำสามารถเสริมสร้างอำนาจได้โดยการให้ความไว้วางใจอันจะนำมาซึ่งความไว้วางใจของหมู่คณะซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันเช่นนี้จะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การทำงานบรรลุไปสู่เป้าหมายได้ ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องใช้อำนาจช่วยให้ทุกคนในหมู่คณะเกิดความเชื่อและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

9. ยอมรับข้อผิดพลาด (Permission to fail) ผู้นำที่สามารถเสริมสร้างอำนาจโดยการยอมรับข้อผิดพลาด ซึ่งเมื่อผู้นำสามารถที่จะยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้นั้นจะทำให้ขอบเขตของอำนาจที่ตนเองมีอยู่นั้นเอง

10. ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน (Respect) ผู้นำสามารถเสริมสร้างอำนาจด้วยการให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน เพราะเมื่อผู้ร่วมงานได้รับการปฏิบัติด้วยการให้เกียรติและเคารพนับถือ จะส่งผลให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ⁴⁴

คอนเจอร์และคาร์นุงโก (Conger and Knungo) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเชื่อในความสามารถของตนเอง โดยเฉพาะ

⁴⁴Tracy, 10 Step to Empowerment: A Common - Sense Guide to Managing People 24-46.

ในสภาวะการณ์ที่คนในองค์กรเกิดภาวะไร้อำนาจจากกระบวนการที่จะเกิดขึ้นในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. หาปัจจัยที่สร้างสภาวะทางจิตใจที่ไร้อำนาจ พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรรู้สึกไร้พลังอำนาจซึ่งอาจรวมถึง

1.1 ปัจจัยด้านองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนนโยบายระบบการบริหารงาน ระบบการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ และการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน

1.2 ปัจจัยด้านระบบการนิเทศติดตามงาน เช่น การควบคุมกำกับและติดตามงานอย่างใกล้ชิด การลงโทษเกินกว่าเหตุ การใช้การลงโทษเมื่อผิดพลาด การขาดเหตุผลในการกระทำและการใช้อำนาจมากเกินไปในการดูแลผู้ปฏิบัติงาน

1.3 ปัจจัยด้านระบบการให้ผลตอบแทน เช่น การให้ค่าตอบแทนต่ำกว่าวิชาชีพอื่น ๆ การเสริมแรงที่ไม่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามความพอใจของผู้บริหาร

1.4 ปัจจัยด้านการออกแบบงาน เช่น การขาดความชัดเจนในบทบาทขาดการฝึกอบรมทักษะที่เหมาะสม ขาดอิสระที่จะสร้างสรรค์งาน รวมถึงการขาดแคลนทรัพยากร

ปัจจัยด้านธรรมชาติของงาน เช่น เป็นงานที่ยากเกินไปหรือเป็นงานที่จำเจ เป็นงานประจำ งานไม่มีความท้าทาย บทบาทหน้าที่ในแต่ละงานไม่ชัดเจน ขาดอิสระในการปฏิบัติงาน และขาดทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน

1.5 ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกไร้อำนาจ นอกจากนี้ยังต้องทำงานแข่งกับงานที่มีปริมาณมาก และต้องใช้ความรับผิดชอบสูงในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังต้องทำงานแข่งกับเวลา แรงจูงใจในการทำงานลดลง ความพึงพอใจในงานน้อยลง ขาดความสนใจในงานลักษณะดังกล่าวส่งผลเสียต่อผู้ปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์กร

2. การใช้ยุทธศาสตร์และเทคนิคการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในขั้นนี้เป็นการนำปัญหาที่นำมาสู่ภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติงานมาดำเนินการแก้ไข ได้แก่

2.1 การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการในองค์กร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เลือกวิธีปฏิบัติหรือแก้ปัญหาขององค์กร

2.2 การร่วมกำหนดจุดหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการบริหารงานในแต่ละองค์กรจะมีการกำหนดจุดหมายขององค์กร หากผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแต่เพียงฝ่ายเดียวโดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีส่วนร่วม พลังอำนาจในการปฏิบัติงานย่อมไม่เกิดขึ้น ดังนั้นทุกคนจึงควรจะมีส่วนร่วม

ในการกำหนดจุดหมายขององค์กร ซึ่งจะเป็นการสร้างควมสามัคคีและมีเป้าหมายเดียวกันใน การทำงานเพื่อองค์กร

2.3 การมีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานร่วมกันนั้นเมื่อมีข้อผิดพลาด เกิดขึ้นหรือมีการประเมินผลงานต่าง ๆ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม หรือทั้งองค์กร ควรมีการบอกผลให้ ทุกคนได้ทราบเพื่อจะได้นำมาแก้ไขปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น หากเป็นผลในทางที่ดีก็จะเป็น การสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์เพื่อให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกอยากปรับปรุงแก้ไขด้วยตนเอง ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจึงเป็น ปัจจัยสำคัญของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

2.4 การมีแบบอย่างที่เหมาะสมในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารต้องปฏิบัติตน ให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากหากผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีแล้วผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิด ความไว้วางใจให้ความเคารพศรัทธาและปฏิบัติตามในที่สุด

2.5 การจัดระบบการเสริมแรงที่อยู่บนพื้นฐานของความสามารถ การเสริมแรง ทางบวกที่มีผลต่อจิตใจ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานและภาคภูมิใจในงานที่ตนรับผิดชอบ

2.6 การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นการเพิ่มงานและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน ในการวางแผนออกแบบและประเมินผลงานด้วยตัวเองแทนที่จะเป็นฝ่ายถูกประเมินจากผู้บริหารเพียง อย่างเดียว การเพิ่มคุณค่าในงานนี้เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน

3. การทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นขั้นตอนที่สร้างพลังอำนาจแก่ ผู้ปฏิบัติงาน ว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอต่อความรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และสามารถทำงานนั้น ได้สำเร็จ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ความสามารถของตนเองสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

3.1 ให้ผู้ปฏิบัติงานรู้พัฒนาการในงานของตนเอง กล่าวคือ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน มีโอกาสได้รับรู้และทดสอบทักษะและความสามารถในงานที่เพิ่มขึ้นของตนเอง

3.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น กล่าวคือ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นตัวอย่าง เพื่อนร่วมงานที่ประสบผลสำเร็จซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจว่า ตนก็สามารถทำเช่นนั้นได้

3.3 จูงใจด้วยวาจา เป็นการใช้คำพูดในการชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก ว่า ตนเป็นคน มีความสามารถหรือด้วยวิธีการสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการทำงานโดยผู้บริหารให้ความเชื่อมั่น ว่าพร้อมจะช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้สำเร็จ

3.4 กระตุ้นทางอารมณ์ โดยทั่วไปบุคคลที่มีความเครียดวิตกกังวลกลัวและเก็บกด นั้นจะทำให้รู้สึก ว่าตนเองมีความสามารถต่ำ หากผู้บริหารสามารถลดภาวะทางอารมณ์ดังกล่าวลงได้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก ว่าตนเองมีความสามารถมากขึ้น โดยผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก ว่าตนเองมีความสามารถมากขึ้น แล้วยังต้องดำเนินควบคู่ไปกับการขจัดปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ทำให้

ผู้ปฏิบัติงานไร้อำนาจด้วยจึงจะสามารถกล่าวได้ว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นมีประสิทธิภาพ

4. ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน เมื่อผู้บริหารจัดปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไร้อำนาจโดยใช้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ แล้วจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้มแข็งมีความพยายามในการทำงานมีความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานและมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการที่จะทำงานให้สำเร็จ

5. พฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเมื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจก่อให้เกิดพลังในตัวผู้ปฏิบัติงานแล้ว ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานโดยผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานด้วยความริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานด้วยความมุ่งมั่นให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย⁴⁵

คินลอว์ (Kinlaw) เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment process management model) มีองค์ประกอบ 2 ส่วนคือ ขั้นตอน(Steps) และสารสนเทศที่นำเข้า (information inputs) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นตอน (Steps) รูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Kinlaw มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องดังนี้ 1) กำหนดขอบเขตและการสื่อสาร (define and communicate) ให้มีความชัดเจนจากนั้นจึงเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ 2) กำหนดจุดหมาย และยุทธศาสตร์ (set goals and strategies) จุดหมายที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานทุกระดับขององค์กรคือการปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรซึ่งต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่กำหนด 3) ฝึกอบรม (train) ให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติแบบใหม่การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการฝึกอบรมเทคนิคในการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน 4) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร (adjust the organization's structure) เพื่อเพิ่มอิสระในการทำงานลดความเป็นทางการและสิ่งทีครอบงำการสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานโดยการพิจารณางานที่มีในองค์กรแล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไปรวมกลุ่มงานที่มีอยู่ให้มีลักษณะเป็นธรรมชาติแล้ววางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด 5) ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ขององค์กร (adjust the organization's systems) โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบที่ต้องมีความชัดเจนทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ประการสำคัญคือต้องสอดคล้องกับจุดหมายของการเสริม

⁴⁵Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review* 13, no. 3 (1988): 471-82.

สร้างพลัง และ 6) ประเมินผลและปรับปรุง (evaluate and improve) เป็นการประเมินผลของขั้นตอน ต่าง ๆ โดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการเสริมสร้างพลังอำนาจให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. สารสนเทศที่นำเข้ามา (information inputs) ประกอบด้วย 1) ความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (meaning of empowerment) เป็นการให้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งเป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความผูกพันมีความสามารถและมีจริยธรรม 2) ผลตอบแทน (payoffs) เป็นผลตอบแทนที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งผลตอบแทนของการเสริมสร้างพลังอำนาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนนำไปสู่ระดับที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงในระดับแต่ละองค์ประกอบขององค์กร เช่น บรรยากาศการทำงานกระบวนการทำงานคุณภาพของผลลัพธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น และ ระดับที่สาม คือ การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง 3) กลุ่มเป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ (targets for empowerment) มุ่งเน้นไปที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนและทีมงานในองค์กรโดยเสริมสร้างสภาพการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารขยายแนวความคิดแก้ปัญหาปรับปรุงการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการจัดการงานในหน้าที่ 3 ประการ คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงานการสร้างและพัฒนากการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ กล่าวคือในระดับบุคคลระหว่างบุคคลทีมงาน และระดับองค์กร 5) การควบคุมเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ (controls for empowerment) แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิมแต่ควบคุมเพื่อให้เกิดการพัฒนา และ 6) บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ (roles and functions) การเปลี่ยนแปลงบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติหน้าที่งานจากแบบเก่าไปสู่แบบใหม่ที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานสูงขึ้น⁴⁶

สก๊อตและเจฟเฟ้ (Scott and Jaffe) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรไว้ว่าต้องมีองค์ประกอบของวิธีการทั้งหมด 5 ส่วนดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ การให้ความถูกต้องเป็นธรรม (validation) ให้ข้อมูลข่าวสาร (information) และให้มีส่วนร่วม (participation) กล่าวคือการให้ความถูกต้องเป็นธรรม คือ ให้ความเสมอภาคกับทุกคน ให้เงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม มีความยืดหยุ่นต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้โอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามความสนใจและความสามารถ ส่วนการให้ข้อมูลข่าวสาร คือ การให้ความรู้

⁴⁶Kinlaw, *The Practice of Empowerment*, 18-40.

ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงานรวมไปถึงข้อมูลข่าวสารที่จะเป็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และการให้มีส่วนร่วม คือ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสในการควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง

2. การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ในส่วนนี้ทุกคนต้องเรียนรู้ว่าผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่กระบวนการผลิตไม่ใช่เฉพาะ ผลงานที่เกิดขึ้น และต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องการเรียนรู้การทำงานและการแก้ปัญหา ร่วมกับผู้บริหารต้องการโอกาสและอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการมีอิสระในการทำงานในการควบคุม และตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมไปถึงการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่าง เหมาะสมและยุติธรรม รวมทั้งการติดต่อสื่อสารให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันอันจะ นำมาซึ่งความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร

3. สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กรเป็นตัวบ่งชี้อีกประการ หนึ่งในการพิจารณาว่าองค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใดกระบวนการที่สำคัญในการสร้าง ภาวะผู้นำก็คือการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำ ในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติและการตัดสินใจในทีมหรือในส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ

4. การสร้างบรรยากาศการทำงาน องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับ แนวความคิดหรือทักษะใหม่ ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้บรรยากาศ ขององค์กรที่ดีไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึงความสมดุลระหว่างการควบคุมกับ การมีอิสระในการทำงาน รวมถึงความยืดหยุ่นในการสนองตอบความต้องการความพอดีในการให้ โอกาสและความเสมอภาคสำหรับทุกคนในองค์กร

5. การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร คือ การสร้างทีมงานเทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม คือ การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อ การประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมสร้างเครือข่ายในการทำงาน การกระตุ้นสร้างแรงจูงใจและ สนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้ รับการแบ่งปัน (share) จากผู้บริหาร คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมทั้งในด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงานและได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม ซึ่งรูปแบบ การเสริมสร้างพลังอำนาจของสก๊อตและเจฟเฟ้ (Scott and Jeffe) เน้นการสร้างความสัมพันธ์ ของคนในองค์กรโดยการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในการทำงาน ในองค์กรสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสร้างทีมงานเพื่อให้เกิด

การแบ่งปันและการมีส่วนร่วมในความรู้สึกเป็นเจ้าของทั้งในด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจ การตัดสินใจ อิสระในการทำงาน และได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม⁴⁷

เงื่อนไขของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

เงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งจะช่วยให้การเสริมสร้างพลังอำนาจบรรลุตามเป้าหมายได้ดีขึ้น

โควี (Covy) ได้กำหนดเงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 6 ประการ และขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอน ดังนี้

เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ 6 ประการ

1. คุณลักษณะ (Character) หมายถึง ลักษณะที่บุคคลนั้นเป็นอยู่ มี 3 ประการ

1.1 ความซื่อตรง คือ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อตำแหน่งหน้าที่ของตน การมองเห็นคุณค่าของตนเอง และเป็นผู้ที่พูดและแสดงออกจากความรู้สึกที่แท้จริง

1.2 ความเป็นผู้ใหญ่ คือ มีความกล้าหาญ ใช้เหตุผลในการทำงาน มีความคิดรอบคอบ และเห็นใจผู้อื่น

1.3 ความมีจิตใจกว้าง คือ การมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถที่บุคคลนั้นกระทำได้เป็นลักษณะที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างปัจจัยเสริมในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยทักษะต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การติดต่อสื่อสาร

2.2 การวางแผนและการจัดการองค์กร

2.3 การแก้ปัญหาร่วมกัน

3. คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ (Win-Win Agreement) หมายถึง ข้อตกลงหรือคำมั่นสัญญาทางด้านจิตวิทยา และด้านสังคม ในการทำความเข้าใจและตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ และได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการตามคำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ

4. การนิเทศตนเอง (Self-Supervision) หมายถึง ความคิดริเริ่มในการวางแผนการทำงาน การสร้างสรรค์ผลงานด้วยตนเอง และการควบคุมตนเองให้อยู่ในขอบเขตของสัญญาแห่งความสำเร็จ

⁴⁷Scott and Jaffe, *Empowerment: Building a Committed Workforce*, 86-97.

5. โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล (Helpful Structures and Systems) หมายถึง รูปแบบขององค์กรและการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามคำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน ช่วยเหลือ ทั้งนี้รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร การออกแบบระบบงาน การติดต่อสื่อสาร งบประมาณ ค่าตอบแทน สารสนเทศ ระบบการสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร และระบบช่วยเหลือบุคลากรให้ได้รับสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ถูกต้องตามความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

6. ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง (Accountability self-evaluation) หมายถึง การประเมินตนเองของผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดผลงานที่ต้องการด้วยตนเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างชัดเจน และสามารถเลือกเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลงานของตนเองได้

ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอน

1. การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (Desired Results) หมายถึง การกำหนดผลงานและความคาดหวังทั้งด้านปริมาณและคุณภาพที่สอดคล้องกันระหว่าง กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล

2. การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน (Guidelines) หมายถึง การกำหนดหลักกรนโยบายและกระบวนการดำเนินการที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและมีความยืดหยุ่น ทั้งนี้ นโยบายขององค์กรและกระบวนการดำเนินงานต้องมีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย และอยู่บนพื้นฐานของหลักการองค์กร

3. การระบุทรัพยากร (Resources) หมายถึง การระบุทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ คน เงิน โครงสร้าง และระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบดังกล่าวอาจรวมถึงข้อมูลข่าวสารการติดต่อสื่อสาร และการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นได้มากที่สุด เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

4. การกำหนดภาระหน้าที่ (Accountability) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงานสำหรับใช้ในการรายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดมาตรฐานดังกล่าวขึ้นเพื่อตนเอง ทั้งนี้ หากมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง ผู้ปฏิบัติงานจะมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเองมากกว่าการใช้ระบบการวัดจากผลงาน ทั้งนี้ แนวทางในการประเมินผลสามารถดำเนินการได้ 3 แนวทาง ดังนี้

การวัด (Measurement)

การสังเกต (Observation)

การวินิจฉัย (Discernment)

การกำหนดให้ชัดเจนว่าจะประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไรจะต้องรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเมื่อไร อย่างไร ตลอดถึงการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การกำหนดผลที่ตามมา (Consequences) หมายถึง การสรุปผลการดำเนินงาน ทั้งผลงานที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ถ้าผลงานประสบความสำเร็จซึ่งหมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติได้รับตามมา คือ รางวัลตอบแทน ทั้งในด้านการเงินและจิตใจ เป็นต้น การได้รับการยอมรับความชื่นชมยินดี ความก้าวหน้า การได้รับหน้าที่ใหม่ การได้รับเข้าฝึกอบรม การได้รับการยืดหยุ่นในการทำงาน ได้รับอนุญาตให้ลางาน เพิ่มความรับผิดชอบ ได้รับสิทธิประโยชน์ที่นอกเหนือจากรายได้ปกติ หรือการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ในทางตรงกันข้ามถ้าผลงานไม่ประสบความสำเร็จผู้ปฏิบัติงานอาจจะได้รับการตำหนิ ถูกส่งไปฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือถูกไล่ออกจากงาน⁴⁸

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากมีการบริหารบุคคลดี สามารถหาคนดี มีความสามารถมีคุณธรรมและจูงใจให้บุคคลเหล่านี้ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถแล้ว กระบวนการบริหารงานอื่น ๆ ก็จะสามารถดำเนินสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับเรื่องการจูงใจเป็นอย่างยิ่งเพื่อที่จะได้สามารถคาดคะเนและกำหนดแนวทางของพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้อย่างถูกต้องเหมาะสมอันจะนำไปสู่การร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

การจูงใจมาจากฐานคติที่ว่า โดยทั่วไปแล้วคนอาจมีได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถเท่าที่ตนมีอยู่เสมอไปอันเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้น ๆ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะมีแนวทางการปฏิบัติงานที่แน่นอน ระดับในการทำงานจะสม่ำเสมอและมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นเสมือนพลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย⁴⁹

⁴⁸Covey, *Principle-Centered Leadership*, 190-209.

⁴⁹มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553), 85-86.

ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจ (motivation) เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกิดจากความต้องการเป็นพลังชักนำที่กระตุ้นให้มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมการทำงานให้มุ่งสู่เป้าหมายหรือหลีกเลี่ยงจากสภาวะการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา เพื่อให้สนองความต้องการทางด้านร่างกายหรือจิตใจ ซึ่งการจะเกิดแรงจูงใจได้ต้องอาศัยแรงจูงใจ อาจเป็นแรงจูงใจภายนอกหรือแรงจูงใจภายในตนเองมากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม

สมยศ นาวิการ ให้ความหมายว่า แรงจูงใจคือ พลังที่ริเริ่มกำกับ และค้ำจุนพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคล และเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐานของแรงจูงใจ 3 ประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง⁵⁰

รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้อิทธิฤทธิ์กระทำกิจกรรมหนึ่งอย่างมีจุดหมายปลายทาง ซึ่งอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้ คือ แรงดัน ที่ทำให้บุคคลกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ หรือพูดว่าแรงชักนำจากสิ่งที่มาทำให้เราเกิดความต้องการ (Needs) เกิดแรงขับ (Drive) ความปรารถนา (Desire) ขึ้นมาให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางใดทางหนึ่งแรงจูงใจเป็นกำลังก่อให้เกิดพฤติกรรมโดยการเร้าในตัวบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย⁵¹

เฮิร์ซเบิร์ก เมาสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานของเขา⁵²

เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) เชื่อว่าความต้องการของคนเกิดจากการเรียนรู้จากสังคม ครอบครัว เพื่อนและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้นี้มีอิทธิพลจูงใจที่รุนแรงทำให้บุคคลแสดงหรือประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเขา จากความต่างกันในเรื่องสิ่งแวดล้อมทั้งครอบครัว ที่ทำงาน ตลอดจนประเพณีวัฒนธรรมก็จะทำให้ความประพฤติและการปฏิบัติแตกต่างกันออกไป⁵³

⁵⁰สมยศ นาวิการ, **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2549), 28.

⁵¹รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: ธรรมสารจำกัด, 2548), 245.

⁵²Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara B. Snyderman, **The Motivation Towork**, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons Inc., 1959).

⁵³McClelland, **The Achieving Society**, 30.

เบเรลสัน และสไตเนอร์ (Berrelson and Steiner) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ สถานการณ์ภายในซึ่งกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหว อันนำไปสู่ พฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย⁵⁴

คูนท์ และโอ ดอนเนล (Koont and O'Donnel) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือการชักนำให้บุคคล แต่ละคนหรือกลุ่มคนทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ถูกใจปรารถนา⁵⁵

มิทเชล และลาร์สัน (Michell and Larson) เสนอว่า โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงแรงจูงใจ จะหมายถึงระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจหรืองานนั้น ๆ ของแต่ละคน แต่ในความหมายโดยเฉพาะแล้วการจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรม และความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อไปสู่เป้าหมาย⁵⁶

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miske) ให้คำจำกัดความว่า แรงจูงใจเป็นแรง (forces) แรงขับ (drives) ความต้องการ (needs) ความเครียด (tension states) หรือกลวิธานอื่นใด (mechanism) ที่ทำให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจ และกระทำกิจกรรมนั้นต่อไปในทิศทางที่ไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายของบุคคล⁵⁷

โดยสรุป แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการ ความปรารถนาหรือความอยากที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของคุณ เนื่องจากได้รับแรงกระตุ้นที่ทำให้ เกิดพฤติกรรมในการกระทำหรือดำเนินการอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ตั้งไว้เป็น ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานในองค์กร

ความสำคัญและประโยชน์ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยการตอบสนองต่อ ความต้องการของพนักงานที่เป็นการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยเช่นกันเพราะการจูงใจ

⁵⁴Bernard Berelson and Gary Steiner, **Human Behavior** (New York: Harcourt, Brace & World Inc., 1964), 240.

⁵⁵Harold Koontz and Cyril O'Donnell, **Principles of Management: An Analysis of Management Function** (New York: McGraw - Hill, 1974), 525.

⁵⁶Terence R. Mitchell and James R. Larson, **People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior** (New York: McGraw-Hill, 1987), 154.

⁵⁷Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Education Administration** (New York: Randon House Inc., 2013), 137.

หมายถึง พลังผลักดันจากภายในจิตใจของพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ⁵⁸

ฮิลการ์ดและแอทคินสัน(Higard and Atkinson) เสนอว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งซับซ้อน และเป็นสิ่งเข้าใจยาก เนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้ 1) การกระทำหนึ่งๆ อาจแสดงถึงแรงจูงใจหลายประการ 2) แรงจูงใจไม่ได้แสดงออกตรง ๆ แต่แอบแฝงอยู่ 3) แรงจูงใจต่างๆ อาจมีการแสดงออกที่คล้ายคลึงกัน 4) แรงจูงใจที่คล้ายคลึงกัน อาจมีการแสดงออกที่แตกต่างกัน และ5) วัฒนธรรมและตัวบุคคลส่งผลต่อการแสดงออก หรือพฤติกรรมที่ต้องสนองต่อแรงจูงใจ⁵⁹

บุคคลแต่ละคนจะทำงานเต็มที่ตามความสามารถหรือศักยภาพของตนหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าคุณคนผู้นั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้าเขามีความพอใจในงานหรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกันกับความต้องการของเขา ความพอใจหรือสิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาทำงานเต็มที่ขึ้น การจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมจึงเป็นสิ่งดึงดูดความรู้สึกและและจิตใจของผู้ที่ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรที่ตนทำงานอยู่ เมื่อคนมีความพอใจในองค์กรของตนแล้ว ก็จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับองค์กรของตน ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจูงใจมีความสำคัญต่อการบริหาร ดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์กร
5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
6. ช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
7. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงานทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

8. ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น⁶⁰

⁵⁸เนตรพัฒนา ยาวีราช, **การจัดการสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 92.

⁵⁹Victor H. Vroom, **Work and Motivation** (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1964), 101.

⁶⁰มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**, 383-85.

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการหล่อหลอมจิตใจของบุคคล ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ มีความพึงพอใจในงานที่ทำและได้ทำงานเต็มที่ตามศักยภาพของตนในการบริหารองค์กร ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม องค์กรเอกชนหรือองค์กรราชการต่าง ๆ ก็ให้ความสนใจ และเห็นความสำคัญของการจูงใจเพิ่มมากขึ้น มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจอย่างกว้างขวาง และแตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานของแนวคิดและลักษณะขององค์กร

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Herzberg's Two Factor Theory) ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล กล่าวคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคล ในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีเป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ 2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาการยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว 4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้นรวมถึงโอกาสที่จะได้รับเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในงานด้วย

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึงปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่ 1) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากร

ในการทำงาน 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตนอกจากจะ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี 4) สถานภาพ หมายถึง การอ้างสิทธิสถานภาพที่เป็นองค์ประกอบ ในความรู้สึกเกี่ยวกับงาน 5) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ และการบริหารองค์การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร 6) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุขและพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่ 8) ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร 9) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ดังนั้น ในการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เป็นการศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานนั้นมี 2 ปัจจัยคือปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งทฤษฎีที่สามารถจัดองค์ประกอบแรงจูงใจได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม คือทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งทางกลุ่มผู้วิจัยมีความสนใจและใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการศึกษาเนื่องจากเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆเหล่านี้แล้วก็จะทำให้พวกเขาเกิดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งเมื่อเกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้วพวกเขาก็จะทำงานโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งเมื่อพวกเขาเกิดความรู้สึกเหล่านี้แล้วก็จะกลายเป็นความรู้สึกจงรักภักดีและสั่งสมจนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์กรต่อไปจนไม่คิดที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น⁶¹

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory)

แมคเกรเกอร์ (McGregor's) สรุปข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ตั้งเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y อธิบายถึงลักษณะและการทำงานของมนุษย์ไว้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 เรียกว่า ทฤษฎี X เนื้อหาของทฤษฎีนี้ว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุจากไม่ชอบการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการบังคับใช้อำนาจควบคุม สั่งการ หรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ ทั้งนี้ เพื่อให้งานสำเร็จตาม

⁶¹Herzberg, The Motivation-Hygiene Concept and Problem of Manpower: Personnel Administration 113-15.

วัตถุประสงค์ มนุษย์โดยเฉลี่ยชอบให้คอยแนะนำชี้แนวทางในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยและต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

แบบที่ 2 เรียกว่า ทฤษฎี Y ปัจจุบันมนุษย์ได้ทำงานเพียงเพื่อให้ได้รับเงินเดือนอย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประกอบอีกหลายอย่างที่เป็นสิ่งจูงใจให้พอใจในการทำงาน ซึ่งแมคเกรเกอร์ (McGregor's) ได้ตั้งสมมติฐานโดยสรุปไว้ว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ การเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ รับผิดชอบ ควบคุมตนเอง จึงเป็นวิถีทางทำงานสำเร็จ และเป็นผลทำให้รู้สึกผูกพันกับหน่วยงานด้วย ถ้าหากงานได้มีการจัดการอย่างเหมาะสม คนก็จะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย⁶²

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์

มาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (need-hierarchy theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการมีลำดับชั้นตามความสำคัญ ซึ่งมีขั้นตอนของความต้องการ ดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานและจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์ เป็นความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการอื่น ๆ ได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเกิดความคุ้มครอง การได้อยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ มีกฎหมายที่จะช่วยคุ้มครองให้พ้นอันตรายต่าง ๆ
3. ความต้องการด้านสังคม (social needs) เป็นความต้องการมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไปต้องการให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ได้มีส่วนร่วมในสังคม
4. ความต้องการความภาคภูมิใจในตัวเอง (esteem needs) เป็นความต้องการยกย่องเคารพนับถือจากคนในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตัวเอง ความสำเร็จ ความสามารถ ความเป็นอิสระ และเสรีภาพ
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิตหรือความนึกคิด (the needs for self-actualization) มนุษย์จะเกิดความต้องการอยากจะเป็นในสิ่งที่ตนอยากเป็น
6. ความต้องการในความรู้ความปรารถนาอยากรู้อยากเข้าใจ (desire to know and understand) เป็นความต้องการสิ่งอันมีค่าภายในจิตใจมากกว่าสิ่งอันจำเป็นต่อการดำรงชีวิต

⁶²Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise " (New York: McGraw-Hill Book Company, 1960), 33-48.

7. ความต้องการด้านสุนทรีย์ (aesthetic needs) เป็นความต้องการด้านความดี ความงามความสงบร่มเย็นภายในจิตใจของมนุษย์ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสุดยอดและความสมบูรณ์ ใช้ชีวิตอย่างสูงสุด⁶³

ทฤษฎี อี อาร์ จี ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Existence – Relatedness – Growth Theory)

แอลเดอร์เฟอร์ ได้เสนอทฤษฎี ERG โดยอาศัยพื้นฐานมาจากทฤษฎีของมาสโลว์ และจากการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ แอลเดอร์เฟอร์ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการดำรงอยู่ (Existence needs) หรือ E ความต้องการในกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางร่างกายและปัจจัยที่สำคัญที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งเทียบได้กับความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) หรือ R เป็นความต้องการทางสังคมที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เช่น สมาชิกในครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน และคนที่ต้องการจะมีความสัมพันธ์ด้วย ความต้องการกลุ่มนี้เทียบได้กับความต้องการสังคมและต้องการยอมรับนับถือในทฤษฎีของมาสโลว์

3. ความต้องการด้านความก้าวหน้า (Growth needs) หรือ G เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนตามศักยภาพสูงสุด เทียบได้กับความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนและความต้องการยอมรับนับถือในตนเองตามทฤษฎีของมาสโลว์

แต่ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์มีความเห็นไม่สอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ อย่างเด่นชัด 2 ประการคือ

1. ทฤษฎี ERG เชื่อว่า ในขณะที่เดียวกันคนมีความต้องการมากกว่า 1 อย่างได้
2. ทฤษฎี ERG เชื่อว่า ถ้าความพึงพอใจในความต้องการระดับสูงสุดถูกอดกลั้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความปรารถนาที่จะมีความพึงพอใจในความต้องการระดับล่างจะเพิ่มขึ้น ความต้องการตามทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เชื่อว่า

1. เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับนั้นจะยิ่งเพิ่มมากขึ้น

2. เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับต่ำกว่าจะมีมากขึ้น

⁶³Maslow, *Motivation and Personality*, 121.

3. เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองมาก ความต้องการในระดับสูง
กว่ามากตามไปด้วย

4. เมื่อความต้องการสูงสุดได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะแสวงหาความต้องการ
อื่นๆอีก⁶⁴

แมคคอร์มิก (McCormick) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานคล้ายกับการจูงใจ
ในการทำงานจะต่างกันไปเพียงความพึงพอใจในการทำงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อการ
ทำงาน แต่การจูงใจในการทำงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานจึงไม่ใช่สิ่ง
แปลกแต่อย่างไร ที่จะกล่าวว่าทั้งความพึงพอใจและการจูงใจในการทำงานไม่มีความแตกต่างกันอย่าง
ชัดเจน ทั้งนี้ เนื่องจากเหตุผล 2 ประการ คือ

ประการแรก ความพึงพอใจเป็นสิ่งตอบสนองความชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
กล่าวได้ว่า บุคคลจะพยายามเข้าหาในสิ่งที่ตนชอบ และพฤติกรรมเช่นนี้ถือว่าเป็นการจูงใจอย่างหนึ่ง

ประการสอง ทฤษฎีการจูงใจเป็นภาพกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการแสวงหา
สิ่งที่ตอบสนองความต้องการ จึงกล่าวได้ว่าทฤษฎีการจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีความพึงพอใจ
ในการทำงาน⁶⁵

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

วรูม (Vroom) อธิบายว่าการจูงใจเป็นผลของความมากน้อยที่บุคคลมีความต้องการ
ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และคาดคะเนของบุคคลนั้นต่อความน่าจะเป็นของการกระทำที่จะนำไปสู่สิ่งนั้น
ดังนั้น รูปแบบของการจูงใจตามทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วยความพอใจ (valence) ความคาดหวัง
(expectancy) ซึ่งจะเป็นตัวที่เกิดการจูงใจและผลลัพธ์ (outcomes)

ความพอใจหรือความรุนแรง (valence) หมายถึง ความรุนแรงของปรารถนาของ
บุคคลที่มีต่อผลลัพธ์อย่างหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับอีกอย่างหนึ่ง ความพอใจนี้จะแสดงออกถึงความมาก
น้อยของปรารถนาของบุคคลที่มีต่อเป้าหมาย โดยที่ความพอใจของแต่ละบุคคลจึงมีความ
แตกต่างกัน

ความคาดหวัง (expectancy) หมายถึง ความเชื่ออย่างแรงกล้าว่าการกระทำที่
แสดงออกมานั้น จะทำให้ได้ผลลัพธ์เป็นกรณีพิเศษ ความคาดหวังนี้จะแสดงให้เห็นถึงการคาดคะเน

⁶⁴Clayton P. Alderfer, "An Experimental Test of a New Theory of Human Needs,"
Organization Behavior and Human Performance 4, no. 2 (1969).

⁶⁵Ernest J. McCormick and Daniel R. Ilgen, *Industrial Psychology* (New Jersey:
Prentice – Hall, 1980), 305-06.

ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความน่าจะเป็นของการกระทำที่บรรลุผลลัพธ์อย่างหนึ่งจะสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งได้

ผลลัพธ์ (outcomes) เป็นผลที่เกิดจากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและจูงใจ ผลลัพธ์มีอยู่ 2 ระดับคือ ผลลัพธ์ระดับที่ 1 (primary outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ระดับที่ 2 (secondary outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง กล่าวคือ เป็นผลลัพธ์ที่ได้รับตามมาหลังจากที่ได้รับผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งแล้ว⁶⁶

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด (Achievement Motive)

แมคคลีแลนด (David McClelland) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการที่มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีการเรียนรู้ โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า ความต้องการเป็นการเรียนรู้หรือได้รับมาจากการมีประสบการณ์ในวัฒนธรรมนั้น ๆ ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้เหล่านี้ จะเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้สถานการณ์และจูงใจให้ไปสู่เป้าหมาย คนที่มีความต้องการจะมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากคนที่ไม่มีความต้องการ

แมคคลีแลนดกล่าวถึงความต้องการไว้หลากหลายลักษณะและนำมาจัดใหม่โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Need for Achievement - nAch) คือ ความต้องการผลสัมฤทธิ์เป็นพฤติกรรมที่จะกระทำการใด ๆ ให้เป็นผลสำเร็จดีเลิศตามมาตรฐาน เป็นแรงขับที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ แสวงหาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ไม่เกียจงาน พยายามค้นหาว่าปัญหาจะถูกแก้ไขโดยวิธีใด มักจะตั้งเป้าหมายไว้สูงกว่าปกติและชอบเสี่ยงกับเป้าหมายนั้นมีความสุขในการทำงาน ชอบทำงานที่ท้าทาย งานที่มีความเสี่ยง และต้องการผลตอบกลับของการปฏิบัติงานของเขา โดยเงินไม่มีอิทธิพลมากนักต่อบุคคลที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์สูง⁶⁷

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation - nAff) คือ ความต้องการความสัมพันธ์ บรรณาณาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น หลีกเลี่ยงการทำร้ายจิตใจกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร มีความใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่นอย่างจริงใจ เป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อการยอมรับ และการให้ความเชื่อมั่นหรือให้กำลังใจ มีแนวโน้มที่จะปรับตัวเข้ากับผู้อื่นตามปรารถนาและบรรทัดฐานของผู้อื่นได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากเพื่อนที่มีคุณค่าสำหรับเขา มีความต้องการความรักความพอใจสูง ชอบทำงานกับผู้อื่นมากกว่าที่จะทำงานคนเดียว⁶⁸

⁶⁶Vroom, *Work and Motivation* 101.

⁶⁷McClelland, *The Achieving Society*, 34-35.

⁶⁸Ibid.

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power - nPow) คือ ความต้องการในการควบคุมผู้อื่น มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ผู้คิดอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามชอบแนะนำให้ความคิดเห็น ประเมิน และพยายามที่จะให้ผู้อื่นเป็นไปตามที่ตนคิด บรรณาณาที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยตรง มีความสนใจในการรักษาสัมพันธ์ภาพแห่งความเป็นผู้นำผู้ตาม⁶⁹

ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาจำแนกแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท คือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการของบุคคลที่จะกระทำกิจกรรมเพื่อที่จะทำให้ตนเองมีความรู้สึกที่ตนเองมีความสามารถและตนเองเป็นผู้ลิขิตชีวิตของตนเอง เมื่อไรที่สามารถทำงานจนประสบความสำเร็จก็จะเกิดความพึงพอใจรวมถึงสถานะของบุคคลที่มีความต้องการในการกระทำ การเรียนรู้หรือการแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง บุคคลต้องการตัดสินใจด้วยตนเอง ต้องการแสดงความสามารถแห่งตนที่จะนำไปสู่การค้นหาการเผชิญหน้ากับสิ่งเร้าอย่างเหมาะสม กับความสามารถโดยมิต้องให้ผู้มาเกี่ยวข้อง การจูงใจประเภทนี้ได้แก่ 1) ความต้องการ 2) เจตคติ 3) ความสนใจพิเศษ โดยพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายในเป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกแล้วทำให้ผูกพันกับความรู้สึกถึงความสามารถแห่งตนและการกำหนดด้วยตนเอง บุคคลจะรู้สึกสนุกสนานกับแบบแผนพฤติกรรมที่ตนแสดงออกมา โดยไม่ได้หวังผลตอบแทนเป็นรางวัลภายนอก และพฤติกรรมนั้นจะมีความคงทน

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นจากสิ่งจูงใจนอกตัวบุคคล เช่น เงิน การเลื่อนตำแหน่ง โบนัส ค่าชมเชย เป็นต้น หรือหมายถึงสถานะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทางและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล การจูงใจประเภทนี้ได้แก่ 1) เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล 2) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า 3) บุคลิกภาพ 4) เครื่องล่อใจต่าง ๆ

แรงจูงใจทางด้านร่างกาย – จิตใจและสังคม

แรงจูงใจทางด้านร่างกาย เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นพร้อมกับความต้องการมีชีวิต ไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ การเรียนรู้ยั้งใด เช่น ความหิวกระหาย ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความต้องการพักผ่อน ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ ความต้องการขับถ่ายของเสียออกจากร่างกาย

⁶⁹Ibid.

แรงจูงใจทางจิตใจและสังคมเป็นแรงจูงใจที่ค่อนข้างซับซ้อน เกิดจากสภาพสังคมวัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับและเป็นสมาชิกอยู่

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ คือการดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข เป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา การมีเงินใช้สอย มีเครื่องอำนวยความสะดวก มีความสุขสบาย เป็นที่ชื่นชมและเป็นที่ยอมรับของคนอื่น

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นหลังจากการคาดหวังของบุคคล ซึ่งอาจได้มาจากการประสบการณ์หรือพบกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จนเป็นความประทับใจและต้องการเดินทางเพื่อไปสู่จุดนั้นอีกครั้ง

แรงจูงใจใฝ่อำนาจเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในทางตรงและทางอ้อมหรือชอบถกเถียงเอาชนะมีลักษณะก้าวร้าว บางคนก็ยิ้มแย้มแจ่มใสแต่ก็ทำไปเพื่อให้คนอื่นอยู่ในอำนาจตนไม่พอใจกับการอยู่ภายใต้อำนาจของผู้อื่นหรือถูกวิพากษ์วิจารณ์ เป็นต้น

ปัจจัยส่งเสริมการมีแรงจูงใจที่ดี

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหลายท่านด้วยกัน ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจของบุคคลสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญกำลังใจที่ดีย่อมเกิดจากเจตคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน หรือสถานการณ์หรือค่านิยมใด ๆ เจตคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรได้รับการส่งเสริมให้มีขึ้น

2. วางมาตรการและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำมีการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เพราะการจัดตั้งมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรย่อมสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาต่าง ๆ อันจะนำไปสู่ความเสื่อมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานขององค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนเพื่อการครองชีพและยกระดับมาตรฐานการครองชีพของตนเอง ซึ่งหมายความว่าเงินมีความสัมพันธ์กับงานของคนโดยตรง เงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี แต่การบริหารบุคคลที่ดีมิใช่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความเห็นใจ

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญกำลังใจเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความสามารถและความคิดริเริ่มของตนเองก็จะพอใจในงานที่ตนเองทำจึงอาจ

ตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่คนทำด้วยใจรักย่อมดีกว่าผลงานที่ทำด้วยคนไม่รักงานเมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพงานที่จะมอบหมายให้คนหนึ่งทำนั้นจึงเป็นงานที่คนนั้นพอใจ เพื่อที่จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีนั้นควรเป็นความสำคัญที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน หน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง เช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและช่วยชี้ปัญหาให้และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็จะต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย⁷⁰

เดวิส (Davis) ได้ศึกษาปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

(1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนหมุดเชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นความสัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้าและผู้ร่วมงานจึงมีความสัมพันธ์ต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก

(2) ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่เพราะในการทำงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลมากกว่าการทำงานที่ไม่พอใจ

(3) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ของพนักงานเจ้าหน้าที่ และผู้ร่วมงานตลอดจนการจัดองค์กรระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร สิ่งเหล่านี้ นับเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบการทำงานขององค์กรแล้ว เขาเหล่านี้จะอุทิศเวลาให้กับงาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

(4) บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ดีเยี่ยมเป็นเครื่องจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจและมีขวัญดี

(5) ความยุติธรรมในปัจจัยของการทำงาน เช่น งบประมาณและอำนาจหน้าที่ ตลอดจนสภาพของการทำงานที่ถูกต้องตามสุขลักษณะ บรรยากาศดี มีเครื่องปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางกายและสุขภาพทางจิต อารมณ์ ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรง

⁷⁰พรนพ พุกกะพันธ์, **ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจรี โปรดักต์, 2544),

จากผู้นั้นเองหรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาครอบครัว เพื่อนร่วมงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพหรือสุขภาพจิตแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะไม่อุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้เกิดผลดีได้⁷¹

เบนท์เลย์ และเรมเพล (Bentley and Rempel) การศึกษาแรงจูงใจพบว่าปัจจัยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัย 10 ประการ คือ

1) ความสัมพันธ์ระหว่างครูน้อยและครูใหญ่ (teacher rapport with principle) องค์ประกอบนี้จะกล่าวถึงความรู้สึกของครูน้อยที่มีต่อครูใหญ่ในด้านต่าง ๆ คือความสามารถในด้านอาชีพ ความสนใจที่มีต่อครูและหน้าที่การงานของครูความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์

2) ความพอใจในหน้าที่การงาน (satisfaction with teaching) องค์ประกอบนี้จะกล่าวถึงความสัมพันธ์กับนักเรียนและความพึงพอใจในหน้าที่การสอน รู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงาน สนุกสนานกับการทำงานร่วมกับนักเรียนและปรารถนาจะยึดอาชีพครูต่อไป

3) สัมพันธภาพระหว่างครู (rapport among teacher) องค์ประกอบนี้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน ทั้งนี้ พิจารณาความร่วมมือในการทำงานต่าง ๆ การเตรียมการสอนร่วมกัน การยอมรับในความมีศีลธรรม อิทธิพล ความสนใจตลอดจนความสามารถของเพื่อนครู

4) เงินเดือน (teacher salary) องค์ประกอบนี้จะกล่าวครอบคลุมถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อเงินเดือนที่ตนเองได้รับ และนโยบายที่เกี่ยวกับเงินเดือนครู มีความรู้สึกว่าได้รับเงินเดือนคุ้มกับการทำงานของตนหรือไม่ และเมื่อเปรียบเทียบกับครูในสังกัดอื่นแล้วตนเองมีความพอใจมากน้อยเพียงใด

5) ปริมาณการสอน (teacher load) องค์ประกอบนี้ กล่าวถึงงานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรกิจงานทะเบียนต่าง ๆ ความล่าช้าของระบบทางด้านสังคมงานกิจกรรมเสริมหลักสูตร และพัฒนาตนเอง

6) หลักสูตร (curriculum issues) องค์ประกอบนี้จะกล่าวถึงปฏิกริยาของครูที่มีต่อหลักสูตรของสถานศึกษาด้านที่เกี่ยวกับการสนองตอบความต้องการของผู้เรียน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเตรียมให้นักเรียนเป็นพลเมืองดีของประเทศ

7) สถานภาพครู (teacher status) เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงการเสาะแสวงหาเกียรติยศชื่อเสียง ความมั่นคงและผลประโยชน์ที่ได้จากการสอน ตลอดจนการเป็นที่ยอมรับของสังคม

8) ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา (community support of education) องค์ประกอบนี้จะกล่าวถึง ความเข้าใจและเต็มใจที่ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในกิจการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

⁷¹Keith Davis, **Human Relations at Work** (New York: McGraw-Hill, Inc., 1971), 553.

9) อาคารสถานที่ และการบริการ (school facilities and services) องค์ประกอบนี้กล่าวถึงความเพียงพอ และเหมาะสมของอาคารสถานที่ เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ประสิทธิภาพของการให้บริการและความสะดวกในการเบิกอุปกรณ์

10) ภาวะกดดันทางสังคม (community pressures) องค์ประกอบนี้รวมถึงความสนใจและความคาดหวังของสังคมที่เกี่ยวข้องกับตัวครูในด้านความประพฤติ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ความมีเสถียรภาพที่ครูจะอธิบายปัญหาต่างๆในชั้นเรียน⁷²

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีสำนักงานเขตตั้งอยู่ที่ ศาลากลางจังหวัดสุพรรณบุรี ชั้น 2-3 อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี

สำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ จำนวน 61 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 แห่งและสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 แห่ง มีนักเรียน จำนวน 66,399 คน มีจำนวนครู จำนวน 3,117 คน และมีบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 44 คน เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนปฏิบัติการของกระทรวง ประกอบด้วยสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา โดยเขตพื้นที่บริหารจังหวัดสุพรรณบุรีและนครปฐม จำนวนทั้งสิ้น 61 แห่ง ดังตารางที่ 2

⁷² Ralph R. Bentley and Rempel M. Averno, *Manual for The Purdue Teacher Opinioneire*, 213.

ตารางที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	จำนวน		
		ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน
สถานศึกษาในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี ประกอบด้วย 32 สถานศึกษา				
1	ตลิ่งชันวิทยา	1	36	526
2	กรรมสูตรศึกษาลัย	5	106	2,748
3	สงวนหญิง	5	119	2,575
4	หรรษาสุจิตต์วิทยา 2	2	20	201
5	สรวงสุทธาวิทยา	2	17	319
6	วังหัวราชภฏร์สามัคคี	1	18	243
7	กาญจนาภิเษกวิทยาลัยฯ สุพรรณบุรี	5	106	2,313
8	ศรีประจันต์(เมธีประมุข)	2	46	768
9	บางปลาแม่ “สูงสูมารผดุงวิทย์”	5	90	1,917
10	สวนแตงวิทยา	2	33	602
11	บางแม่หม้ายรัฐราชภฏร์รังสฤษดิ์	1	19	187
12	บ่อสุพรรณวิทยา	1	19	212
13	สองพี่น้องวิทยา	2	47	682
14	อุทองศึกษาลัย	2	46	818
15	สระยายโสภณวิทยา	1	37	571
16	ดอนคาวิทยา	1	32	650
17	บรรหารแจ่มใสวิทยา 5	1	32	581
18	หนองวัลย์เปรียงวิทยา	2	21	279
19	สระกระโจมโสภณพิทยา	3	29	513
20	บรรหารแจ่มใสวิทยา 1	3	86	2,094
21	อุทอง	3	107	2,773
22	บางลี่วิทยา	1	31	1,196
23	บรรหารแจ่มใสวิทยา 3	4	89	2,198
24	บ่อกรูวิทยา	2	19	237
25	ทุ่งแฝกพิทยาคม	2	18	301
26	ทุ่งคลีโคกช้างวิทยา	2	10	165

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	จำนวน		
		ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน
27	บรรหารแจ่มใสวิทยา 6	2	25	382
28	บรรหารแจ่มใสวิทยา 7	1	15	191
29	หนองหญ้าไซวิทยา	4	59	1,109
30	ธรรมโชติศึกษาลัย	4	88	1,993
31	สามชุกรัตนโกคาราม	5	95	1,846
32	ด่านช้างวิทยา	2	31	615
รวมจังหวัดสุพรรณบุรีทั้งสิ้น		92	1,576	31,978
สถานศึกษาในเขตจังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย 29 สถานศึกษา				
1	พระปฐมวิทยาลัย	4	186	4,067
2	ราชินีบูรณะ	3	98	3,029
3	พระปฐมวิทยาลัย2หลวงพ่อกองเงินอนุสรณ์	3	27	511
4	ศรีวิชัยวิทยา	4	107	1,630
5	สระกะเทียมวิทยาคม (สังวรเจษฎ์ประกาศมอุปถัมภ์)	2	30	497
6	วัดห้วยจรเข้มวิทยาคม	1	71	1,593
7	โพรงมะเดื่อวิทยาคม	2	34	565
8	สิรินธรราชวิทยาลัย	5	139	2,774
9	กำแพงแสนวิทยา	3	66	1,787
10	มัธยมฐานบินกำแพงแสน	2	33	602
11	ศาลาตึกวิทยา	1	19	187
12	คงทองวิทยา	4	70	1,693
13	บ้านหลวงวิทยา	1	19	292
14	จิวรายบุญมีรังสฤชดี	2	19	286
15	ภัทรญาณวิทยา	4	51	1,066
16	อุบลรัตน์ราชกัญญาราชวิทยาลัย นครปฐม	1	8	333
17	พลอยจตุรจินดา	1	11	149
18	แหลมบัววิทยา	1	10	117
19	เพิ่มวิทยา	1	8	249

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน	จำนวน		
		ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน
20	บางเลนวิทยา	2	38	691
21	บางหลวงวิทยา	1	19	324
22	สถาพรวิทยา	1	18	263
23	บัวปากท่าวิทยา	1	8	268
24	สามพรานวิทยา	4	54	1,128
25	ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์	5	87	1,045
26	วัดไร่ขิงวิทยา	5	113	3,060
27	ปรีดารามวิทยาคม	1	15	212
28	รัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์	4	78	1,661
29	กาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)	4	116	2,300
รวมจังหวัดนครปฐมทั้งสิ้น		82	1,541	34,421

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นองค์กรขับเคลื่อนการจัดการศึกษา
ขั้นพื้นฐานมุ่งสร้างคุณภาพมาตรฐานระดับสากล

พันธกิจ (Mission)

- ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาได้รับการศึกษา
อย่างมีคุณภาพ
- ส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตามหลักสูตรมาตรฐาน
การศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานสากล
- จัดระบบการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพทันสมัย โดยทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการ
บริหารและจัดการศึกษา

เป้าหมาย (Goals)

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานสากล
2. สถานศึกษาจัดการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานสากล
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะสู่มืออาชีพอย่างต่อเนื่อง สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงและมีเครือข่ายทางวิชาการ ในการยกระดับคุณภาพครู
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มี คุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม⁷³



⁷³สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, รายงานผลการทดสอบทางการศึกษา ระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-Net) 18-19.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เคบอย สีนสุพรรณณ์ ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคมจังหวัดกาญจนบุรีโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาให้ความรู้และสารสนเทศให้ความชัดเจนเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลป้อนกลับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ความไว้วางใจให้การยกย่องยอมรับกำหนดมาตรฐานการทำงานและยอมรับข้อ ผิดพลาด 2. แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคมจังหวัดกาญจนบุรี ได้แก่ ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนตรวจสอบได้ถึง ความรับผิดชอบมีการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นติดตามเป้าหมายที่ทางโรงเรียนได้กำหนดมีการสร้างขวัญและกำลังใจกับครู/ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการศึกษาดูงานเพิ่มช่องทางในการให้ข้อมูลข่าวสาร เช่น ทางสื่อออนไลน์มีการยกย่องชมเชยครู/ผู้ใต้บังคับบัญชาให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับรู้เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความรู้สึกเป็นกันเองติดตามความสำเร็จในการทำงานและเคารพซึ่งกันและกันทั้งต่อหน้าและลับหลังรวมทั้งเคารพในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานทั้งของผู้บริหารและครู/ผู้ใต้บังคับบัญชา⁷⁴

เฉลิมขวัญ จ้านสกุล ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ คุณลักษณะ ทักษะ คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ การนิเทศตนเอง โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล และการตรวจสอบและการประเมินตนเอง 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ บทบาทที่สมดุลความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาการสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

⁷⁴เคบอย สีนสุพรรณณ์, "การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม จังหวัดกาญจนบุรี" (ค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), ง.

และการสื่อสารที่ดี 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ดังนี้ 3.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโดยรวมส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยรวม 3.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา 3 ด้าน คือ การนิเทศตนเอง การตรวจสอบ และการประเมินตนเอง และทักษะ ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยรวม⁷⁵

ธีรภัทร คงกล้า ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูในโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัยในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ รองลงมา คือ การให้ความรู้สารสนเทศ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้ความไว้วางใจ และการยอมรับข้อผิดพลาด 2) การเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและเขตที่ตั้งของโรงเรียนพบว่า 2.1 ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีความเห็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัยทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 2.2 ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในเขตที่ตั้งของโรงเรียนกลุ่มภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ มีความเห็นในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัยทั้งในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 ด้าน คือ การกำหนดมาตรฐานการทำงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การยกย่องยอมรับ การยอมรับข้อผิดพลาด และการให้เกียรติ⁷⁶

ดวงกมล อนุเอกจิตร ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1. การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่า

⁷⁵เฉลิมขวัญ จ้านสกุล, "การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.

⁷⁶ธีรภัทร คงกล้า, "การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูในโรงเรียนจุฬาราชวิทยาลัย" (การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2559), ก.

มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ความมีคุณค่า ความเชื่อมั่น การรับรู้ความสามารถของตนเอง 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 0.05⁷⁷

วรัญญา เรือนกาศ ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดอุดรดิตถ์ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยการได้รับโอกาส ความสำเร็จ และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยการสร้างสภาพแวดล้อมบรรยากาศและวัฒนธรรมในโรงเรียน ปัจจัยการสร้างภาวะผู้นำให้กับครู และปัจจัยการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า ทุกปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจครู อยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ส่วนความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม พบว่า มีความสัมพันธ์กับทุกปัจจัย จากความคิดเห็นดังกล่าวสรุปได้ว่า ปัจจัยทุกด้านมีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดอุดรดิตถ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05⁷⁸

รัชนิกรนิภา มีมาก ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม 2) รูปแบบการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

⁷⁷ดวงกมล อนุเอกจิตร, "การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), ง.

⁷⁸วรัญญา เรือนกาศ, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดอุดรดิตถ์" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, 2560), ก.

ในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ประกอบด้วย 4 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 การเตรียมการ ชั้นที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ ชั้นที่ 3 การดำเนินการ และชั้นที่ 4 การประเมินผล⁷⁹

นิลบล ชูสอน ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของข้าราชการครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของข้าราชการครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความผูกพันต่อองค์กร รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความพึงพอใจในงาน ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของข้าราชการครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 จำแนกตามตำแหน่งการทำงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของข้าราชการครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ที่สำคัญ ได้แก่ ควรมีการส่งเสริมพัฒนาในเรื่อง ของความก้าวหน้า มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ มีค่าตอบแทนที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงศักยภาพของตนเองให้เต็มที่ ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน มีความผูกพันกันจนก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีกันในทีม เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เคารพ แนวความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างของสมาชิกในทีม ควรมีการส่งเสริมให้ข้าราชการครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร⁸⁰

ปกรณ พิมลสกุล ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเมืองพัทยา 11 (มัธยมสาธิตพัทยา) สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเมืองพัทยา 11 (มัธยมสาธิตพัทยา) สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ย 3 อันดับ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และความสำเร็จในงาน ตามลำดับ โดยการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย 2. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเมืองพัทยา 11 (มัธยมสาธิตพัทยา) สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี

⁷⁹รัชนีกรนิภา มีมาก, "การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2561), ข.

⁸⁰นิลบล ชูสอน, "การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของข้าราชการครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, 2561), ค.

2.1 จำแนกตามเพศ ภายรวมแตกต่างกันในระดับน้อย 2.2 จำแนกตามประสบการณ์การสอน ภายรวมไม่แตกต่างกัน 2.3 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ภายรวมแตกต่างกันในระดับน้อย 2.4 จำแนกตามเงินเดือน ภายรวมไม่แตกต่างกัน⁸¹

จิราภรณ์ พรหมสวัสดิ์ ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาคลองใหญ่เหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาคลองใหญ่เหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาคลองใหญ่เหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาคลองใหญ่เหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ยกเว้นด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸²

จารุพันธ์ เจริญฤทธิ์ ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาชายแดนสยาม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า 1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาชายแดนสยาม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการติดต่อเชื่อมโยง ด้านอำนาจข่าวสาร ด้านอำนาจตามกฎหมาย ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ ด้านอำนาจการให้รางวัล และด้านอำนาจการบังคับ ตามลำดับ 2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาชายแดนสยาม

⁸¹ปกรณ พิมลสกุล, "การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเมืองพัทยา 11 (มัธยมสาธิตพัทยา) สังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี" (งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), ง.

⁸²จิราภรณ์ พรหมสวัสดิ์, "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาคลองใหญ่เหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด" (งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), ง.

อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ด้านความต้องการดำรงชีวิต และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า ตามลำดับ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาชายแดนสยาม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸³

สาลินี อุดมสุข ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁴

จิราพร มามิมีน ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์

⁸³จารุพันธ์ เจริญฤทธิ์, "ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาชายแดนสยาม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด" (งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), ง.

⁸⁴สาลินี อุดมสุข, "ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18" (งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), ง.

ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸⁵

เกียรติศักดิ์ แสนอ้วน ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1. การใช้อำนาจการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านอำนาจอ้างอิง ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจกฎหมาย ด้านอำนาจเชี่ยวชาญ และด้านอำนาจการบังคับ ตามลำดับ 2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า ด้านความต้องการสัมพันธ์ และด้านความต้องการดำรงชีวิต ตามลำดับ 3. ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่าโดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจตามกฎหมาย และด้านอำนาจเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านอำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸⁶

สุกชัย สมฤทธิ์ ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพื้นที่พิเศษเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

⁸⁵จิราพร มามิณ, "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2" (งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), ง.

⁸⁶เกียรติศักดิ์ แสนอ้วน, "ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17" (งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560), ง.

ของครูในโรงเรียนพื้นที่พิเศษเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 พบว่า 1. ด้านปัจจัยกระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ตามลำดับ 2. ด้านปัจจัยค้ำจุนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ด้านการนิเทศ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านเงินเดือน ด้านสภาพการทำงาน ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพื้นที่พิเศษเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 พบว่า ครูที่มีเพศต่างกัน ภูมิลำเนา สภาพภาพ และประสบการณ์ในการทำงานต่างก็มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนพื้นที่พิเศษในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการจัดทำข้อเสนอแนะการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพื้นที่พิเศษเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ได้แก่ เนื่องจากการปฏิบัติงานในโรงเรียนพื้นที่พิเศษมีความยุ่งยาก ลำบาก ควรมีค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจและเอื้อให้ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนพื้นที่พิเศษดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง ควรส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาส ส่งเสริม สนับสนุนให้ศึกษาต่อ ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ ควรจัดหาสื่อการเรียนการสอนที่มีในสภาพที่ใช้งานได้ เพราะจะเป็นการช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น⁸⁷

ณัฐนันท์ วิริยธนาโชติ ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมากโดยประเด็นที่มีระดับมากที่สุด คือ อำนาจอ้างอิง รองลงมาคือ อำนาจกฎหมาย และน้อยที่สุดคือ อำนาจการบังคับบัญชา 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีระดับมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน รองลงมาคือ ด้านค่าจ้างหรือเงินเดือน และน้อยที่สุด คือ ด้านสภาพแวดล้อม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง

⁸⁷สุภชัย สมฤทธิ, "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพื้นที่พิเศษเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1" (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2560), ง-จ.

การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁸⁸

ณัฐดนัย ไทยถาวร ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน⁸⁹

งานวิจัยต่างประเทศ

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

⁸⁸ณัฐนันท์ วิริยาธนาโชติ, "ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2561), 3.

⁸⁹ณัฐดนัย ไทยถาวร, "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2561), 3.

วิชาชีพแต่แรงงานสัมพันธ์และจำนวนของโรงเรียนที่ครูทำงานระหว่างปีมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางวิชาชีพ⁹⁰

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 การวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำสามารถมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้ และควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้ดีขึ้น และรัฐบาลควรสนับสนุนในการอบรมผู้บริหารเกี่ยวกับ การร่วมมือ การสร้างเป้าหมายร่วมกัน การส่งเสริมแรงจูงใจ และการเสริมสร้างพลังอำนาจครู⁹¹

เลสซี่ (Lacey) ศึกษาและวิจัยเรื่องการรับรู้การเสริมพลังอำนาจครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพในการสำรวจการรับรู้ของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองที่มีต่อการเสริมพลังอำนาจของครูและอิทธิพลของการเสริมพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นแห่งหนึ่ง ผลจากการวิจัยพบว่าบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีลักษณะดังนี้ มีความมั่นใจ อุทิศตน มีแรงจูงใจ มีความเป็นผู้นำ มีขวัญกำลังใจ มีอิทธิพล นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจถูกนำเสนอผ่านการกระตุ้นที่แตกต่างกันนั้นส่งผลกระทบโดยตรงทั้งทางบวกและทางลบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร⁹²

⁹⁰ 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).

⁹¹ 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).

⁹² 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).

อาลีอักบาดี อาโมลี (Aliakbari and Amoli) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการเสริมพลังอำนาจที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูมหาวิทยาลัยจำนวน 356 คน และตอบแบบสอบถาม 2 ฉบับได้แก่ School Participant Empowerment Scale (SPES) ของ Short and Rinehart (1992) และ Organization Commitment Questionnaire (OCQ) ของ Mowday et al. (1979). ผลจากการวิจัยพบว่า การเสริมพลังอำนาจมีความสำคัญในการตัดสินใจในชั้นเรียนและการสอนที่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและปรับปรุงประสิทธิภาพของนักเรียน ผลลัพธ์เหล่านี้เป็นประโยชน์สำหรับผู้กำหนดนโยบายในการแนะแนวทางครูผู้สอนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ การเห็นคุณค่าในตนเอง และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ⁹³

ลินด์เนอร์ (Lindner) ได้ศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานของ Piketon Research and Extension Center and Enterprise Centers จำนวน 25 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ งานที่น่าสนใจ ค่าตอบแทนที่ดี การได้รับการยอมรับในงานที่ทำ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงานที่ดี โอกาสในการก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งในองค์กร ความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายมีส่วนร่วมกับการงาน ความจงรักภักดีของแต่ละบุคคล ภาวะเปรียบที่เหมาะสม และการได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาส่วนบุคคล⁹⁴

เอสคิลด์เซน คริสเตนเซน และเวสต์ลันด์ (Eskildsen, Kristensen and Westlund) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มประเทศยุโรปเหนือ เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานที่เกิดขึ้นภายใน (intrinsic work motivation) จำแนกตามคุณลักษณะของพนักงาน โดยการสำรวจความเห็นพนักงานจำนวน 9,623 คนในกลุ่มประเทศยุโรปเหนือ พบว่า พนักงานชาวเดนมาร์กมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดเมื่อเทียบกับพนักงานชาวนอร์เวย์ สวีเดน และฟินแลนด์ นอกจากนั้นไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน แต่ภูมิฐานะ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และขนาดขององค์กรมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน⁹⁵

⁹³Mohammad 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).

⁹⁴James R. Lindner, "Understanding Employee Motivation," Journal of Extension 36, no. 3 (1998): 57-76.

⁹⁵Jacob K. Eskildsen, Kai Kristensen, and Anders H. Westlund, "Work Motivation And Job Satisfaction in the Nordic Countries," Employee Relations 26, no. 2 (2004).

ดรัมสเตด (Dramstad) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและหน้าที่ในองค์การของครูในนอร์เวย์ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีผลต่อประสิทธิภาพในงานของครูในนอร์เวย์⁹⁶

สรุป

จากผลการศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การเพิ่มศักยภาพของบุคคลที่ส่งผลต่อทีมงาน และองค์กรให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้อิสระในการตัดสินใจ รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงาน และแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาถ่ายโอนอำนาจ ให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร ประกอบด้วยเงื่อนไข 6 ประการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) คุณลักษณะ (Character) 2) ทักษะ (Skills) 3) คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ (Win-Win Agreement) 4) การนิเทศตนเอง (Self-Supervision) 5) โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล (Helpful Structures and Systems) 6) ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง (Accountability self-evaluation) และขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอน 1) การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (Desired Results) 2) การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน (Guidelines) 3) การระบุทรัพยากร (Resources) 4) การกำหนดภาระหน้าที่ (Accountability) 5) การกำหนดผลที่ตามมา (Consequences) ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการ ความปรารถนาหรือความอยากที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของครู เนื่องจากได้รับแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในการกระทำหรือดำเนินการอย่างมุ่งมั่น เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ เป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน

⁹⁶Styrkar A. Dramstad, "Job Satisfaction and Organizational Commitment among Teachers in Norway: A Comparative Study of Selected Schools from Public and Private Educational Systems" (Ph.D Dissertation, School of Education, Andrews University 2004).

ในองค์กร ประกอบด้วย 1) ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Need for Achievement - nAch) 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation - nAff) 3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power - nPow) ทั้งนี้ ในการทำงาน ผู้บริหารและครูควรศึกษาและพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจ การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในชีวิตและการทำงาน รวมถึงทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ

- 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
- 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
- 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย บุคคล 2 กลุ่ม คือ 1) ฝ่ายบริหาร คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการจำนวน 2 คน 2) ฝ่ายปฏิบัติ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูผู้สอน จำนวน 2 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารตามแนวคิดของโคเวีย์ (Covey's six conditions of empowerment) และ แรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ดังนั้น เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางและรายละเอียดต่าง ๆ ของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ให้เป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพปัญหา นิยาม ความสนใจ ความต้องการ ศักยภาพวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี ข้อมูล ตำราเรียน วารสาร เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจและแรงจูงใจ ข้อมูลสถิติต่าง ๆ รวมถึง รายงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมารวบรวมและเรียบเรียงโครงร่างการวิจัย เพื่อเสนอขอความเห็นชอบต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปทดลอง ปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ รวมทั้งการศึกษาปัญหา และอุปสรรคแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ตอบข้อคำถามของการวิจัยได้ใกล้เคียงที่สุด นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ในระเบียบวิธีวิจัยหลังจากนั้นนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และอภิปรายผล

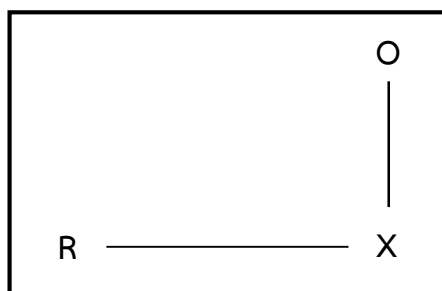
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการรายงานผลการวิจัยนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์วิทยานิพนธ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยมีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 รวมทั้งสิ้นจำนวน 61 แห่ง ประกอบด้วย ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 แห่ง ซึ่งได้มาโดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางการประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁹⁷ แล้วใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยแบ่งตามจังหวัด รายละเอียดดังตารางที่ 3

ผู้ให้ข้อมูล

งานวิจัยในครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม คือ 1) ฝ่ายบริหาร คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน 2) ฝ่ายปฏิบัติ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 224 คน

⁹⁷Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," Educational and Psychological Measurement 30, no. 3 (1970): 303.

ตารางที่ 3 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

สถานศึกษาสังกัด สพม.9	ประชากร (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)		รวม (คน)
			ฝ่ายบริหาร	ฝ่ายปฏิบัติ	
สุพรรณบุรี	32	29	58	58	116
นครปฐม	29	27	54	54	108
รวม	61	56	112	112	224

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตามแนวคิดของโควี (Covey) ซึ่งได้มีการกำหนดเงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดคุณลักษณะของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 6 ประการ และขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอน ดังนี้

เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ 6 ประการ (X_1)

1. คุณลักษณะ (Character: $X_{1.1}$) หมายถึง ลักษณะที่บุคคลนั้นมี ความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อตำแหน่งหน้าที่ของตน การมองเห็นคุณค่าของตนเอง เป็นผู้ที่พูดและแสดงออกจากความรู้สึกที่แท้จริง มีความกล้าหาญ ใช้เหตุผลในการทำงาน มีความคิดรอบคอบ เห็นใจผู้อื่น มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. ทักษะ (Skills: $X_{1.2}$) หมายถึง ความสามารถที่บุคคลนั้นกระทำได้เป็นลักษณะที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างปัจจัยเสริมในการเสริมสร้างพลังอำนาจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นให้เข้าใจตรงกัน มีการวางแผนในการทำงานเป็นกระบวนการ และการจัดการองค์การแก้ปัญหาพร้อมกัน

3. คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ (Win-Win Agreement: $X_{1.3}$) หมายถึง ข้อตกลงหรือคำมั่นสัญญาทางด้านจิตวิทยาและด้านสังคม ในการทำความเข้าใจและตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ และได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการตามคำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ

4. การนิเทศตนเอง (Self-Supervision: $X_{1.4}$) หมายถึง ความคิดริเริ่มในการวางแผน การทำงาน การสร้างสรรค์ผลงานด้วยตนเอง และการควบคุมตนเองให้อยู่ในขอบเขตของสัญญาแห่งความสำเร็จ

5. โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล (Helpful Structures and Systems: $X_{1.5}$) หมายถึง รูปแบบขององค์กรและการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามคำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุน ช่วยเหลือ ทั้งนี้ รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร การออกแบบระบบงาน การติดต่อสื่อสาร งบประมาณ ค่าตอบแทน สวัสดิการ ระบบการสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การบรรจุ การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร และระบบช่วยเหลือบุคลากรให้ได้รับสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ถูกต้องตามความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

6. ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง (Accountability self-evaluation: $X_{1.6}$) หมายถึง การประเมินตนเองของผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดผลงานที่ต้องการด้วยตนเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในสิ่งที่ตนเองต้องการอย่างชัดเจน และสามารถเลือกเกณฑ์ที่เหมาะสมในการประเมินผลงานของตนเองได้

ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ 5 ขั้นตอน (X_2)

1. การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (Desired Results: $X_{2.1}$) หมายถึง การกำหนดผลงานและความคาดหวังทั้งด้านปริมาณและคุณภาพที่สอดคล้องกันระหว่าง กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล

2. การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน (Guidelines: $X_{2.2}$) หมายถึง การกำหนดหลักการ นโยบายและกระบวนการดำเนินการที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและมีความยืดหยุ่น ทั้งนี้ นโยบายขององค์กรและกระบวนการดำเนินงานต้องมีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย และอยู่บนพื้นฐานของหลักการองค์กร

3. การระบุทรัพยากร (Resources: $X_{2.3}$) หมายถึง การระบุทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ คน เงิน โครงสร้าง และระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบดังกล่าวอาจรวมถึงข้อมูลข่าวสารการติดต่อสื่อสาร และการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านั้นได้มากที่สุด เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

4. การกำหนดภาระหน้าที่ (Accountability: $X_{2.4}$) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงานสำหรับใช้ในการรายงานความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดมาตรฐานดังกล่าวขึ้นเพื่อตนเอง ทั้งนี้ หากมีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง ผู้ปฏิบัติงานจะมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของตนเองมากกว่าการใช้ระบบการวัดจากผลงาน การกำหนดให้ชัดเจนว่าจะประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไรจะต้องรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเมื่อไร อย่างไร ตลอดถึงการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การกำหนดผลที่ตามมา (Consequences: $X_{2.5}$) หมายถึง การสรุปผลการดำเนินงานทั้งผลงานที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ถ้าผลงานประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติได้รับตามมา คือ รางวัลตอบแทน ทั้งในด้านการเงินและจิตใจ เป็นต้น การได้รับการยอมรับความชื่นชมยินดี ความก้าวหน้า การได้รับหน้าที่ใหม่ การได้รับเข้าฝึกอบรมการได้รับการยืดหยุ่นในการทำงาน ได้รับอนุญาตให้ลางาน เพิ่มความรับผิดชอบ ได้รับสิทธิประโยชน์ที่นอกเหนือจากรายได้ปกติ หรือการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ในทางตรงกันข้ามถ้าผลงานไม่ประสบความสำเร็จผู้ปฏิบัติงานอาจจะได้รับการตำหนิ ถูกส่งไปฝึกอบรมเพิ่มเติม หรือถูกไล่ออกจากงาน

2.2 ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดทฤษฎีของแมคคลีแลนด์ (David McClelland) แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Need for Achievement - nAch: Y_1) คือ ความต้องการผลสัมฤทธิ์เป็นพฤติกรรมที่จะกระทำการใด ๆ ให้เป็นผลสำเร็จดีเลิศตามมาตรฐาน เป็นแรงขับที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ แสวงหาความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ไม่เกียจงาน พยายามค้นหาว่าปัญหาจะถูกแก้ไขโดยวิธีใด มักจะตั้งเป้าหมายไว้สูงกว่าปกติและชอบเสี่ยงกับเป้าหมายนั้นมีความสนุกในการทำงาน ชอบทำงานที่ท้าทาย งานที่มีความเสี่ยง และต้องการผลตอบแทนของการปฏิบัติงานของเขาโดยเงินไม่มีอิทธิพลมากนักต่อบุคคลที่มีความต้องการผลสัมฤทธิ์สูง

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation - nAff: Y_2) คือ ความต้องการความสัมพันธ์ บรรณาณาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น หลีกเลี่ยงการทำรายจิตใจกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร มีความใส่ใจในความรู้สึกของผู้อื่นอย่างจริงใจ เป็นคนที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อการยอมรับ และการให้ความเชื่อมั่นหรือให้กำลังใจ มีแนวโน้มที่จะปรับตัวเข้ากับผู้อื่นตามปรารถนาและบรรทัดฐานของผู้อื่นได้โดยเฉพาอย่างยิ่งจากเพื่อนที่มีคุณค่าสำหรับเขา มีความต้องการความรักความพอใจสูงชอบทำงานกับผู้อื่นมากกว่าที่จะทำงานคนเดียว

3. ความต้องการอำนาจ (Needs for Power - nPow: Y_3) คือ ความต้องการในการควบคุมผู้อื่นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นผูกติดอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามชอบแนะนำให้ความคิดเห็น ประเมิน และพยายามที่จะให้ผู้อื่นเป็นไปตามที่ตนคิด บรรณาณาที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยตรง มีความสนใจในการรักษาสัมพันธภาพแห่งความเป็นผู้นำผู้ตาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตามแนวคิดของโควี (Covey)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)⁹⁸ โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5

ระดับ 4 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3

⁹⁸Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw - Hill, 1961), 74.

ระดับ 2 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อย ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2

ระดับ 1 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ แล้วนำผลการศึกษามาสร้างและปรับปรุงเครื่องมือโดยการขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 2 นำผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าว มาสร้างแบบสอบถามตรวจสอบการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของโคเวี (Covey) และ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของของแมคคลีแลนด์ (McClland) แล้วจึงหาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้าง ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item – Objective Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง ซึ่งช่วงค่าคะแนนความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ซึ่งใช้ได้ทั้งสิ้น 67 ข้อ

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 ที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 แห่ง แห่งละ 4 คน จำนวน 32 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยวิธีครอนบาค (cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α =coefficient)⁹⁹ โดยแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .990

⁹⁹Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Testing**, 3rd ed. (New York: Harper & Row Publisher, 1974), 161.

ขั้นที่ 5 จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนที่วางไว้ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากสถานศึกษา
2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ไปขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 1) ฝ่ายบริหาร คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) ฝ่ายปฏิบัติ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูผู้สอน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยประสานกับสถานศึกษาให้ดำเนินการส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และบางสถานศึกษาผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา
2. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (tally sheet) เพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูล และระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา และข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์ในการทำงาน ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยที่ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹⁰⁰ รายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient: r_{xy}) มีรายละเอียด¹⁰¹ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 - 0.29 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 - 0.69 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 - 1.00 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

¹⁰⁰John W. Best, **Research in Education** (New Jersey: Prentice - Hall Inc., 1970), 190.

¹⁰¹ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุขโข ศิริชัย กาญจนวาสี, **การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559).

สรุป

การวิจัยเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 1) ฝ่ายบริหาร คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 2) ฝ่ายปฏิบัติ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารตามแนวคิดของโควี (Covey's six conditions of empowerment) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency : f) ร้อยละ (Percentage : %) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล คือ 1) ฝ่ายบริหาร คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการจำนวน 2 คน 2) ฝ่ายปฏิบัติ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูผู้สอน จำนวน 2 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาจำนวน 56 แห่ง รวม 224 คน ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 224 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย นำเสนอเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้จากการตอบแบบสอบถามของ 1) ฝ่ายบริหาร คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการจำนวน 2 คน 2) ฝ่ายปฏิบัติ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูผู้สอน จำนวน 2 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาจำนวน 56 แห่ง รวม 224 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (frequency : f) และค่าร้อยละ (percentage : %) ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	84	37.50
	- หญิง	140	62.50
รวม		224	100
2	อายุ		
	- 20 – 30 ปี	30	13.39
	- 31 – 40 ปี	59	26.34
	- 41 – 50 ปี	52	23.22
	- มากกว่า 50 ปี	83	37.05
รวม		224	100
3	ระดับการศึกษา		
	- ปริญญาตรี	72	32.10
	- ปริญญาโท	139	62.10
	- ปริญญาเอก	13	5.80
รวม		224	100
4	ตำแหน่ง		
	- ผู้อำนวยการ	35	15.62
	- รองผู้อำนวยการ	34	15.18
	- ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	43	19.20
	- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	40	17.86
	- ครูผู้สอน	72	32.14
รวม		224	100
5	ประสบการณ์การทำงาน		
	- ไม่เกิน 5 ปี	21	9.37
	- 6 – 10 ปี	51	22.77
	- 11 – 15 ปี	35	15.62
	- 16 – 20 ปี	32	14.29
	- มากกว่า 20 ปี	85	37.95
รวม		224	100

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 เป็นเพศหญิง จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 มีอายุ 20 – 30 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 13.39 มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 26.34 มีอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 23.22 และมีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 37.05 ด้านระดับการศึกษาพบว่า จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 32.10 ระดับปริญญาโท จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 62.10 และระดับปริญญาเอก จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80 ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าเป็นผู้อำนวยการ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 15.62 รองผู้อำนวยการ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 15.18 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 19.20 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 17.86 และครูผู้สอนจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 32.14 มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 9.37 มีประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 22.7 มีประสบการณ์การทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 15.62 มีประสบการณ์การทำงาน 16 – 20 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 37.95

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

การวิเคราะห์การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 56 แห่ง แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ไปเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม

(n = 56)

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
		เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ (X_1)	4.31	0.30
1	คุณลักษณะ ($X_{1.1}$)	4.39	0.32	มาก
2	ทักษะ ($X_{1.2}$)	4.37	0.31	มาก
3	คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ ($X_{1.3}$)	4.34	0.32	มาก
4	การนิเทศตนเอง ($X_{1.4}$)	4.24	0.36	มาก
5	โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล ($X_{1.5}$)	4.23	0.34	มาก
6	ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง ($X_{1.6}$)	4.32	0.34	มาก
	ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (X_2)	4.27	0.30	มาก
7	การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ ($X_{2.1}$)	4.33	0.30	มาก
8	การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ($X_{2.2}$)	4.27	0.34	มาก
9	การระบุทรัพยากร ($X_{2.3}$)	4.29	0.35	มาก
10	การกำหนดภาระหน้าที่ ($X_{2.4}$)	4.26	0.32	มาก
11	การกำหนดผลที่ตามมา ($X_{2.5}$)	4.21	0.34	มาก
	รวม (X_{tot})	4.30	0.29	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม (X_{tot}) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.29) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน รายละเอียดดังนี้

เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ (X_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านคุณลักษณะ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.32) ด้านทักษะ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.31) ด้านคำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.32) ด้านภาระหน้าที่การประเมินตนเอง ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.34) ด้านการนิเทศตนเอง ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.36) และด้านโครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.34) ตามลำดับ

ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (X_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.30) ด้านการระบุทรัพยากร ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.35) ด้านการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.34) ด้านการกำหนดภาระหน้าที่ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.32) และด้านการกำหนดผลที่ตามมา ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.34) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านคุณลักษณะ

(n = 56)

ข้อ	เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ด้านคุณลักษณะ			
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง ผู้อื่น และตำแหน่งหน้าที่	4.52	0.35	มากที่สุด
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รักษาคำพูด	4.35	0.36	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษากล้าที่จะเผชิญหน้าต่อปัญหาและพยายามหาทางแก้ไขอย่างถูกต้องและเหมาะสม	4.34	0.35	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษากล้าตัดสินใจโดยการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ	4.33	0.34	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	4.43	0.38	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.34	0.42	มาก
	รวม	4.39	0.32	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านคุณลักษณะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง ผู้อื่น และตำแหน่งหน้าที่ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.35) และอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.38) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รักษาคำพูด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.36) ผู้บริหารสถานศึกษากล้าที่จะเผชิญหน้าต่อปัญหาและพยายามหาทางแก้ไขอย่างถูกต้องและเหมาะสม ($\bar{X} = 4.34$,

S.D. = 0.35) ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.42) และผู้บริหารสถานศึกษาล้ำตัดสินใจโดยผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.34) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านทักษะ

(n = 56)

ข้อ	เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ด้านทักษะ			
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการรับส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ	4.41	0.36	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและสำคัญให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	4.42	0.36	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำเอกสารหรือคู่มือให้บุคลากรทุกคนได้ทราบแนวทางในการปฏิบัติ	4.20	0.41	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	4.45	0.32	มาก
รวม		4.37	0.31	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านทักษะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.32) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและสำคัญให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.36) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการรับส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.36) และผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำเอกสารหรือคู่มือให้บุคลากรทุกคนได้ทราบแนวทางในการปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.41) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านค้ำประกันสัญญาแห่งความสำเร็จ (n = 56)

ข้อ	เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ด้านค้ำประกันสัญญาแห่งความสำเร็จ			
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	4.37	0.32	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา	4.32	0.40	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ	4.35	0.38	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการสรุปผลการดำเนินงานและชี้แจงให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง	4.31	0.34	มาก
รวม		4.34	0.32	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านค้ำประกันสัญญาแห่งความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.32) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.38) ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.40) และผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการสรุปผลการดำเนินงานและชี้แจงให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.34) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการนิเทศตนเอง

(n = 56)

ข้อ	เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ด้านการนิเทศตนเอง			
1	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการประชุมนิเทศบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบ	4.19	0.40	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างอิสระ	4.30	0.38	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาเทคนิค รูปแบบ และวิธีการนิเทศเพื่อนำมากระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษา นำความสามารถที่ตนเองมีอยู่มาใช้ในการพัฒนางานของตนให้ดีขึ้น	4.18	0.40	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถควบคุมตนเองให้ยอมรับและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันได้	4.29	0.41	มาก
รวม		4.24	0.36	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการนิเทศตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างอิสระ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.38) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถควบคุมตนเองให้ยอมรับและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันได้ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.41) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการประชุมนิเทศบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.40) และผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาเทคนิค รูปแบบ และวิธีการนิเทศเพื่อนำมากระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษานำความสามารถที่ตนเองมีอยู่มาใช้ในการพัฒนางานของตนให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.40) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านโครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล

(n = 56)

ข้อ	เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ด้านโครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล			
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา รวมถึงการกำหนดลักษณะของตำแหน่งงาน ระบุขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละงานอย่างชัดเจน	4.31	0.43	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจในสวัสดิการและสวัสดิภาพของบุคลากรอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ	4.28	0.41	มาก
3	สถานศึกษามีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	4.28	0.34	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานตามความต้องการอย่างเหมาะสม	3.96	0.49	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เรื่องใหม่ ๆ แก่บุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน	4.34	0.36	มาก
รวม		4.23	0.34	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านโครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษานับสนับสนุนให้มีการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เรื่องใหม่ ๆ แก่บุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.36) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษารวมถึงการกำหนดลักษณะของตำแหน่งงาน ระบุขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.43) สถานศึกษามีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.34)

ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจในสวัสดิการและสวัสดิภาพของบุคลากรอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.41) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานตามความต้องการอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.49) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านภาระหน้าที่การประเมินตนเอง

(n = 56)

ข้อ	เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ด้านภาระหน้าที่การประเมินตนเอง			
1	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินตนเอง	4.35	0.39	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดผลงานในการประเมินตนเองอย่างถูกต้องและชัดเจน	4.33	0.35	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดองค์ประกอบ เกณฑ์การประเมินผลงานของตนเองอย่างถูกต้องและชัดเจน	4.26	0.34	มาก
รวม		4.32	0.34	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านภาระหน้าที่การประเมินตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินตนเอง ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.39) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดผลงานในการประเมินตนเองอย่างถูกต้องและชัดเจน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.35) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดองค์ประกอบเกณฑ์การประเมินผลงานของตนเองอย่างถูกต้องและชัดเจน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.34) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ

(n = 56)

ข้อ	ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ด้านการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ			
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของสถานศึกษา ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพอย่างชัดเจน	4.38	0.31	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดผลงานที่จะเกิดขึ้นตามความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล	4.29	0.35	มาก
รวม		4.33	0.30	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของสถานศึกษา ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.31) และผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดผลงานที่จะเกิดขึ้นตามความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.35) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน

(n = 56)

ข้อ	ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ด้านการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน			
1	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดหลักการ นโยบาย และกระบวนการดำเนินงานมีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย ที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ	4.24	0.35	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ตลอดจนการนำหลักการและนโยบายไปปฏิบัติกำหนดผลงานในการประเมินตนเองอย่างถูกต้องและชัดเจน	4.31	0.38	มาก
รวม		4.27	0.34	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ตลอดจนการนำหลักการและนโยบายไปปฏิบัติกำหนดผลงานในการประเมินตนเองอย่างถูกต้องและชัดเจน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.38) และผู้บริหารสถานศึกษากำหนดหลักการ นโยบาย และกระบวนการดำเนินงานมีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย ที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.35) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการระบุนุ้ทรัพยากร (n = 56)

ข้อ	ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ด้านการระบุนุ้ทรัพยากร			
1	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ โครงสร้างและระบบการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	4.25	0.39	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการฝึกอบรม เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์	4.33	0.35	มาก
รวม		4.29	0.35	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการระบุนุ้ทรัพยากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.35) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการฝึกอบรม เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.35) และผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ โครงสร้างและระบบการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.39) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดภาระหน้าที่

(n = 56)

ข้อ	ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ด้านการกำหนดภาระหน้าที่			
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผล และระยะเวลาในการประเมินผลอย่างชัดเจน	4.27	0.33	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปผลการดำเนินงานและชี้แจงให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง	4.24	0.34	มาก
รวม		4.26	0.32	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดภาระหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผล และระยะเวลาในการประเมินผลอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.33) และผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปผลการดำเนินงานและชี้แจงให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.34) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดผลที่ตามมา

(n = 56)

ข้อ	ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
	ด้านการกำหนดผลที่ตามมา			
1	ผู้บริหารสถานศึกษาสรุปผลการดำเนินงาน ทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ	4.20	0.35	มาก
2	ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลตอบแทน และชื่นชมยินดีเมื่อผลงานประสบความสำเร็จ	4.24	0.38	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ และพัฒนาบุคลากรเมื่อผลงานไม่ประสบความสำเร็จ	4.18	0.38	มาก
รวม		4.21	0.34	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกำหนดผลที่ตามมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลตอบแทน และชื่นชมยินดีเมื่อผลงานประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.38) ผู้บริหารสถานศึกษาสรุปผลการดำเนินงาน ทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.35) และผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ และพัฒนาบุคลากรเมื่อผลงานไม่ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.38) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9

การวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัธยิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และ
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) จากกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาจำนวน 56 แห่ง
แล้วนำค่ามัธยิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ไปเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)
ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 17 ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวม

(n = 56)

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Y_1)	4.25	0.24	มาก
2	ความต้องการความสัมพันธ์ (Y_2)	4.27	0.29	มาก
3	ความต้องการอำนาจ (Y_3)	4.29	0.27	มาก
รวม(Y_{tot})		4.27	0.25	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้
ดังนี้ ด้านความต้องการอำนาจ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.27) ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ($\bar{X} =$
4.27, S.D. = 0.29) และด้านความต้องการผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.24) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความต้องการผลสัมฤทธิ์

(n = 56)

ข้อ	ด้านความต้องการผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.27	0.29	มาก
2	ครูสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	4.24	0.24	มาก
3	ครูรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ คุ้มค่า เหมาะสมกับเวลา และงบประมาณ	4.30	0.27	มาก
4	ครูสามารถทำงานที่ทำทลายความรู้ ความสามารถ นำเสนอ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ	4.17	0.35	มาก
5	ครูสามารถปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมี คุณภาพอยู่เสมอ	4.29	0.29	มาก
6	ครูเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับแก่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน นักเรียน และผู้ปกครอง	4.35	0.29	มาก
7	ครูได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารอย่าง ต่อเนื่อง	4.26	0.37	มาก
8	ครูได้รับกำลังใจและคำชมเชยจากผู้บริหารและเพื่อน ร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.21	0.39	มาก
9	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดปริมาณและขอบเขตของงาน	4.09	0.32	มาก
10	ครูได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในหน้าที่ที่สำคัญ ทำทลาย ความรู้ ความสามารถของครู	4.29	0.30	มาก
11	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนางานอยู่เสมอ	4.19	0.35	มาก
12	ครูได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ในการพัฒนาตนเองด้าน ความรู้ ความสามารถ เช่นการอบรม สัมมนา ดูงาน หรือ ศึกษาต่อ	4.36	0.34	มาก
รวม		4.25	0.24	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความต้องการผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน คณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ครูได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ในการพัฒนาตนเองด้านความรู้ ความสามารถ เช่น การอบรม สัมมนา ดูงาน หรือศึกษาต่อ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.34) ครูเป็นผู้ มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับแก่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน นักเรียน และผู้ปกครอง ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.29) ครูรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ คุ่มค่า เหมาะสมกับเวลา และ งบประมาณ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.27) ครูสามารถปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมี คุณภาพอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.29) ครูได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในหน้าที่ที่สำคัญท้าทาย ความรู้ ความสามารถของครู ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.30) ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจน ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.29) ครูได้รับการสนับสนุนในการ ปฏิบัติงานจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.37) ครูสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.24) ครูได้รับกำลังใจและคำชมเชยจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.39) ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนางานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.35) ครูสามารถทำงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.35) และครูมีส่วนร่วมในการกำหนดปริมาณและขอบเขตของงาน ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.32) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความต้องการความสัมพันธ์

(n = 56)

ข้อ	ด้านความต้องการความสัมพันธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ครูมีความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร	4.28	0.37	มาก
2	ครูมีความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	4.35	0.32	มาก
3	ครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข	4.24	0.33	มาก
4	ครูปรึกษาหารือกับผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอและร่วมแสดงความคิดเห็นตามโอกาสที่เหมาะสม	4.31	0.34	มาก
5	ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน	4.26	0.38	มาก
6	ครูได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน	4.21	0.32	มาก
รวม		4.27	0.29	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความต้องการความสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ครูมีความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.32) ครูปรึกษาหารือกับผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอและร่วมแสดงความคิดเห็นตามโอกาสที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.34) ครูมีความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.37) ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.38) ครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.33) และครูได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.32) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความต้องการอำนาจ

(n = 56)

ข้อ	ด้านความต้องการอำนาจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ครูได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบมากขึ้นตามความสามารถของตนเอง	4.28	0.32	มาก
2	ครูมีความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้น ขวนขวายแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่เสมอ	4.27	0.30	มาก
3	ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.31	0.32	มาก
4	ครูได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกระดับสถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ	4.26	0.32	มาก
5	ครูได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความรู้ความสามารถจากผู้บริหารอย่างเป็นธรรม	4.25	0.35	มาก
6	ครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้พัฒนาทักษะ และได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพและสามารถนำทักษะที่ได้มาประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียนได้	4.29	0.33	มาก
7	ครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอนาคต	4.34	0.32	มาก
รวม		4.29	0.27	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความต้องการอำนาจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.27) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอนาคต ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.32) ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.32) ครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้พัฒนาทักษะ และได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพและสามารถนำทักษะที่ได้มาประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียนได้ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.33) ครูได้รับมอบหมายงาน

และความรับผิดชอบมากขึ้นตามความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.32) ครูมีความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้น ขวนขวาย แสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.30) ครูได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกระดับสถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.32) และครูได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความรู้ความสามารถจากผู้บริหารอย่างเป็นธรรมชาติ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.35) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้



ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

การเสริมสร้างพลังอำนาจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Y ₁)	ความต้องการความสัมพันธ (Y ₂)	ความต้องการอำนาจ (Y ₃)	รวม (Y _{tot})
เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ (X₁)	.801**	.770**	.816**	.846**
คุณลักษณะ (X _{1.1})	.716**	.645**	.728**	.739**
ทักษะ (X _{1.2})	.690**	.648**	.698**	.721**
คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ (X _{1.3})	.716**	.653**	.708**	.734**
การนิเทศตนเอง (X _{1.4})	.715**	.725**	.728**	.769**
โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล (X _{1.5})	.793**	.800**	.810**	.852**
ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง (X _{1.6})	.709**	.691**	.742**	.759**
ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (X₂)	.823**	.795**	.813**	.861**
การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (X _{2.1})	.772**	.732**	.729**	.790**
การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน (X _{2.2})	.763**	.752**	.772**	.811**
การระบุทรัพยากร (X _{2.3})	.724**	.757**	.733**	.786**
การกำหนดภาระหน้าที่ (X _{2.4})	.755**	.714**	.758**	.788**
การกำหนดผลที่ตามมา (X _{2.5})	.772**	.698**	.745**	.783**
รวม (X_{tot})	.828**	.798**	.832**	.871**

** มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 21 พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับมาก ($r_{xy} = .871^{**}$) โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณาเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_1) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับมาก ($r_{xy} = .846^{**}$) โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณาเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารรายด้าน ($X_{1.1}-X_{1.6}$) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวม (Y_{tot}) พบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) คือ ด้านโครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล ($r_{xy} = .852^{**}$) ด้านการนิเทศตนเอง ($r_{xy} = .769^{**}$) ด้านภาระหน้าที่การประเมินตนเอง ($r_{xy} = .759^{**}$) ด้านทักษะ ($r_{xy} = .739^{**}$) ด้านคำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ ($r_{xy} = .734^{**}$) และด้านทักษะ ($r_{xy} = .721^{**}$)

เมื่อพิจารณาขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_2) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับมาก ($r_{xy} = .861^{**}$) โดยมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณาขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารรายด้าน ($X_{2.1}-X_{2.5}$) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวม (Y_{tot}) พบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) คือ ด้านการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ($r_{xy} = .811^{**}$) ด้านการกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ ($r_{xy} = .790^{**}$) ด้านการกำหนดภาระหน้าที่ ($r_{xy} = .788^{**}$) ด้านระบุทรัพยากร ($r_{xy} = .786^{**}$) และ ด้านการกำหนดผลที่ตามมา ($r_{xy} = .783^{**}$)

เมื่อพิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูรายด้าน (Y_1-Y_3) พบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) คือ ด้านความต้องการอำนาจ ($r_{xy} = .832^{**}$) ด้านความต้องการผลสัมฤทธิ์ ($r_{xy} = .828^{**}$) และด้านความต้องการความสัมพันธ์ ($r_{xy} = .798^{**}$)

เมื่อพิจารณาเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_1) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูรายด้าน (Y_1-Y_3) พบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ระดับมากทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) คือ ด้านความต้องการอำนาจ ($r_{xy} = .816^{**}$) ด้านความต้องการผลสัมฤทธิ์ ($r_{xy} = .801^{**}$) และ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ($r_{xy} = .770^{**}$)

เมื่อพิจารณาขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_2) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูรายด้าน (Y_1 - Y_3) พบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) คือ ด้านความต้องการผลสัมฤทธิ์ ($r_{xy} = .823^{**}$) ด้านความต้องการอำนาจ ($r_{xy} = .813^{**}$) และ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ($r_{xy} = .795^{**}$)

เมื่อพิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารรายด้าน ($X_{1.1}$ - $X_{2.5}$) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูรายด้าน (Y_1 - Y_3) พบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) สูงสุดคือ ด้านโครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล ($X_{1.5}$) มีความสัมพันธ์กับความต้องการอำนาจ (Y_3) ($r_{xy} = .810^{**}$) และต่ำสุดคือ ด้านคุณลักษณะ ($X_{1.1}$) มีความสัมพันธ์กับความต้องการความสัมพันธ์ (Y_2) ($r_{xy} = .645^{**}$)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม คือ 1) ฝ่ายบริหาร คือ ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการจำนวน 2 คน 2) ฝ่ายปฏิบัติ คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 224 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารตามแนวคิดของโควี (Covey) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ คุณลักษณะ, ทักษะ, ความรับผิดชอบแห่งความสำเร็จ, การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ, ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง, การระบุนิยาม, การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน, การกำหนดภาระหน้าที่, การนิเทศตนเอง, โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล และการกำหนดผลที่ตามมา

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ความต้องการอำนาจ, ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการผลสัมฤทธิ์

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความต้องการอำนาจ, ความต้องการผลสัมฤทธิ์ และความต้องการความสัมพันธ์ ตามลำดับ

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยข้างต้น สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารมีความจำเป็นในการช่วยเหลือสนับสนุนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยช่วยเพิ่มความพึงพอใจ การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และ ประสิทธิภาพของครู รวมทั้งได้ผลลัพธ์และการบริการที่มีคุณภาพ เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการให้อิสระแก่แต่ละบุคคลทำในสิ่งที่ตนเองต้องการให้ได้บรรลุผลสำเร็จมากกว่าเป็นการสั่งให้ทำตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ราชบัณฑิตยสถาน ที่ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า คือ การสนับสนุนให้อำนาจ การเสริมความสามารถ การอนุญาต การเปิดโอกาสให้บุคคลพัฒนาภารกิจของตนและองค์กรอย่างมั่นใจ และช่วยผู้อื่นในการใช้อำนาจด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์เพื่อการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่นเป็นการกระจายอำนาจ สร้างทีมงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของอาชัญญา รัตนอุบล ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลเพิ่มความสามารถในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องและจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ บริตติง (Breeding) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้บุคลากรมั่นใจในการทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้บุคลากรมีอิสระและกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ความสัมพันธ์กันของบุคลากรจะช่วยให้เกิดเครือข่ายที่ดีในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของกิบสัน (Gibson) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่า เป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถ ในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่น

ในตนเองและรู้สึกว่าคุณมีอำนาจสามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้สอดคล้องกับงานวิจัยของเคบอย สีนสุพรรณ ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคมจังหวัดกาญจนบุรีโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาให้ความรู้และสารสนเทศให้ความชัดเจนเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานให้ข้อมูลป้อนกลับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ความไว้วางใจให้การยกย่องยอมรับกำหนดมาตรฐานการทำงานและยอมรับข้อผิดพลาด สอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ เคฟาลิดู เวสซิลาคีส และ พิชาลิดิส (Kefalidou Vassilakis and Pitsalidis) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องมุมมองการเสริมสร้างพลังอำนาจทางวิชาชีพในการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของครูประถมศึกษา และได้กล่าวไว้ว่าความพึงพอใจในการทำงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางวิชาชีพเป็นสองปัจจัยหลักที่จะช่วยให้โรงเรียนพัฒนาดีขึ้น การวิจัยสรุปได้ดังนี้ ครูที่ไม่มีตำแหน่งงานที่มั่นคง สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนทุกปี หรือทำงานมากกว่าหนึ่งแห่งในระหว่างปี ครูเหล่านี้จะมีระดับการเสริมพลังอำนาจและความพึงพอใจที่ต่ำ นอกจากนี้ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ สถานภาพ อายุ การศึกษา หรือประสบการณ์ ไม่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางวิชาชีพแต่แรงงานสัมพันธ์และจำนวนของโรงเรียนที่ครูทำงานระหว่างปีมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางวิชาชีพ และงานวิจัยของ เลสซี (Lacey) ศึกษาและวิจัยเรื่องการรับรู้การเสริมพลังอำนาจครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของครู การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพในการสำรวจการรับรู้ของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองที่มีต่อการเสริมพลังอำนาจของครูและอิทธิพลของการเสริมพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นแห่งหนึ่ง ผลจากการวิจัยพบว่าบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ จะมีลักษณะดังนี้มี ความมั่นใจ อุทิศตน มีแรงจูงใจ มีความเป็นผู้นำ มีขวัญกำลังใจ มีอิทธิพล นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจถูกนำเสนอผ่านการกระตุ้นที่แตกต่างกันนั้นส่งผลกระทบต่อตรงทั้งทางบวกและทางลบต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ

เมื่อพิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร เป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านคุณลักษณะมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นผู้มีชีวิตที่ซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง ผู้อื่น และตำแหน่งหน้าที่ เป็นผู้รักษาคำพูด มีความน่าเชื่อถือ กล้าเผชิญหน้าต่อปัญหาและพยายามหาทางแก้ไขปัญหาว่างถูกต้องเหมาะสม กล้าตัดสินใจโดยผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรู้ความสามารถ มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และผู้ใต้บังคับบัญชา

มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ทำให้เป็นที่ยอมรับของครูในสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ ซาเลห์, ซีอาด และลาม่า (Saleh, Ziad and Lama) กล่าวถึงพลังอำนาจในมุมมองของลัทธิสตรีนิยมไว้ดังนี้ Power over คือพลังที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์แบบครอบงำและกดขี่ ส่งเสริมความรุนแรงเพื่อรักษาอำนาจ Power to คือ อำนาจตัดสินใจ แก้ปัญหา Power with คือการที่กลุ่มคนรวมตัวกันเพื่อจุดประสงค์บางอย่าง Power within คืออำนาจภายใน อันได้แก่ ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความตระหนักในตัวเอง และความกล้าแสดงออก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลิมขวัญ จ้านสกุล ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ คุณลักษณะ ทักษะ คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ การนิเทศตนเอง โครงสร้างและระบบช่วยเหลือเกื้อกูล และการตรวจสอบและการประเมินตนเอง 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ บทบาทที่สมดุลความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาคำสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และการสื่อสารดี 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ดังนี้ 3.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโดยรวมส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยรวม 3.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา 3 ด้าน คือ การนิเทศตนเอง การตรวจสอบและการประเมินตนเอง และทักษะ ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยรวม สอดคล้องกับงานวิจัยธีรภัทร คงกล้า ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูในโรงเรียนจุฬาภรราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูโรงเรียนจุฬาภรราชวิทยาลัยในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การให้ความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ รองลงมา คือ การให้ความรู้สารสนเทศ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้ความไว้วางใจ และการยอมรับข้อผิดพลาด สอดคล้องกับงานวิจัยดวงกมล อนุเอกจิตร ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1. การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐมโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ความมีคุณค่า ความเชื่อมั่น การรับรู้

ความสามารถของตน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ อาลิอ์คบาเลีย อาโมลี (Aliakbari and Amoli) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการเสริมพลังอำนาจที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูมหาวิทยาลัยจำนวน 356 คน และตอบแบบสอบถาม 2 ฉบับได้แก่ School Participant Empowerment Scale (SPES) ของ Short and Rinehart (1992) และ Organization Commitment Questionnaire (OCQ) ของ Mowday et al. (1979). ผลจากการวิจัยพบว่า การเสริมพลังอำนาจมีความสำคัญในการตัดสินใจในชั้นเรียนและการสอนที่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและปรับปรุงประสิทธิภาพของนักเรียน ผลลัพธ์เหล่านี้เป็นประโยชน์สำหรับผู้กำหนดนโยบายในการแนะแนวทางครูผู้สอนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ การเห็นคุณค่าในตนเอง และสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ

ส่วนในด้านการกำหนดผลที่ตามมา แม้จะมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก แต่ก็อยู่ในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปผลการดำเนินงานโดยมีการนิเทศ และพัฒนาบุคลากร มีการให้ข้อมูลย้อนกลับของครูในสถานศึกษา การกำหนดผลที่ตามมาเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานในสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย โดยการผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมายอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นยังช่วยให้เห็นภาพความเชื่อมโยงงานที่ตนรับผิดชอบกับผลสำเร็จของสถานศึกษาได้ชัดเจนขึ้นแล้วการกำหนดผลที่ตามมาช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนครูโดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนดอันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทาง วิธีการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กริสเลย์ และคิง (Greasley & King) กล่าวว่า ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์กับแนวคิดของอำนาจ (Concept of power) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเน้นถึง การควบคุม (Control) การปกครอง (Hierarchy) และการควบคุมอย่างเคร่งครัด (Rigidity) แต่ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านองค์กรและการจัดการหมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และการควบคุมงานได้ด้วยตนเองการทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรัญญา เรือนกาศ ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดอุดรดิตถ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดอุดรดิตถ์ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยการได้รับโอกาส ความสำเร็จ และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยการสร้างสภาพแวดล้อมบรรยากาศและวัฒนธรรมในโรงเรียน ปัจจัยการสร้างภาวะผู้นำให้กับครู และปัจจัยการยอมรับนับถือ

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า ทุกปัจจัยเสริมสร้างพลังอำนาจครู อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของรชนิกรนิภา มีมาก ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการมอบอำนาจหน้าที่ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการทำงานเป็นทีม

2. จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ เนื่องจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีนโยบายส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูหลายด้าน ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และช่วยให้เกิดคุณภาพและการพัฒนางานอย่างสูงสุด โดยการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในอาชีพและการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานตรงตามความสามารถ เปิดโอกาสให้ครูได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้วิชาการ และเพิ่มสมรรถนะ ในการทำงานส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน และชื่นชมผลงานเป็นการส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูทำให้ครูมีแรงผลักดันในปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้อิทธิฤทธิ์กระทำกิจกรรมหนึ่ง อย่างมีจุดหมายปลายทาง ซึ่งอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้ คือ แรงดัน ที่ทำให้บุคคลกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ หรือพูดว่าแรงชักนำจากสิ่งที่มาทำให้เราเกิดความต้องการ (Needs) เกิดแรงขับ (Drive) ความปรารถนา (Desire) ขึ้นมาทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางใดทางหนึ่งแรงจูงใจเป็นกำลังก่อให้เกิดพฤติกรรมโดยการเร้าในตัวบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) เชื่อว่าความต้องการของคนเกิดจากการเรียนรู้จากสังคม ครอบครัว เพื่อนและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้นี้มีอิทธิพลจูงใจที่รุนแรงทำให้บุคคลแสดงหรือประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเขาจากความต่างกันในสิ่งแวดล้อมทั้งครอบครัว ที่ทำงาน ตลอดจนประเพณีวัฒนธรรมก็จะทำให้ความประพฤติและการปฏิบัติแตกต่างกันออกไปสอดคล้องกับแนวคิดของ คูนท์ และโอ ดอนเนล (Koont and O'Donnel) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ คือการชักนำให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มคนทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ถูกจูงใจปรารถนา สอดคล้องกับงานวิจัยของปรกรณ์ พิมลสกุล ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนเมืองพัทยา 11 (มัธยมศึกษา) สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเมืองพัทยา 11 (มัธยมศึกษา)

สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ย 3 อันดับ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และความสำเร็จในงานตามลำดับ โดยการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับงานวิจัยของจิราภรณ์พรหมสวัสดิ์ ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาคลองใหญ่เหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรชาติ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาคลองใหญ่เหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรชาติ ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของจารุพันธ์ เจริญฤทธิ์ ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาชายแดนสยาม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรชาติ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาชายแดนสยาม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรชาติ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ด้านความต้องการดำรงชีวิต และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้าตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ เอสคิลด์เซน คริสเตนเซน และเวสต์ลันด์ (Eskildsen, Kristensen and Westlund) ได้ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของกลุ่มประเทศยุโรปเหนือ เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานที่เกิดขึ้นภายใน (intrinsic work motivation) จำแนกตามคุณลักษณะของพนักงาน โดยการสำรวจความเห็นพนักงานจำนวน 9,623 คนในกลุ่มประเทศยุโรปเหนือ พบว่า พนักงานชาวเดนมาร์กมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดเมื่อเทียบกับพนักงานชาวนอร์เวย์ สวีเดน และฟินแลนด์ นอกจากนั้นไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน แต่ภูมิลาเนา อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และขนาดขององค์กรมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของดรัมสเต็ด (Dramstad) ได้ทำการศึกษา เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและหน้าที่ในองค์กรของครูในนอร์เวย์ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีผลต่อประสิทธิภาพในงานของครูในนอร์เวย์

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความต้องการอำนาจ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้เป็นเพราะครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบ ได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น การ

ฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ครูรู้จักการเฝ้าหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการให้ความร่วมมือและไว้วางใจซึ่งกันและกันกับเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ที่มีมองโลกในแง่ดี รวมถึงมีความพยายามในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา ครูจึงได้ความไว้วางใจจากผู้บริหารสถานศึกษาในมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบการบริหารงานด้านต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งเป็นผลดีต่อครูที่จะเกิดการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และแสดงศักยภาพของตนเองออกมาในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้งานสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิการ ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ พลังที่ริเริ่มกำกับ และค้ำจุนพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคล และเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐานของแรงจูงใจ 3 ประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง สอดคล้องกับแนวคิดของ เบเรลสัน และสไตเนอร์ (Berrelson and Steiner) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ สถานการณ์ภายในซึ่งกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหวอันนำไปสู่พฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีราพร มามิมิน ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยสุภชัย สมฤทธิ์ ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพื้นที่พิเศษเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพื้นที่พิเศษเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 พบว่า 1. ด้านปัจจัยกระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ ลินด์เนอร์ (Lindner) ได้ศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยประชากรที่ศึกษาได้แก่พนักงานของ Piketon Research and Extension Center and Enterprise Centers จำนวน 25 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ งานที่น่าสน ในค่าตอบแทนที่ดี การได้รับการยอมรับในงานที่ทำ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงานที่ดี โอกาส ในการก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่งในองค์กร ความรู้สึก

ว่ามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายมีส่วนร่วมกับงาน ความจงรักภักดีของแต่ละบุคคล กฎระเบียบที่เหมาะสม และการได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาส่วนบุคคล

ส่วนในด้านความต้องการผลสัมฤทธิ์ แม้จะมีค่ามัธยเลขคณิตอยู่ในระดับมากแต่ก็อยู่ในอันดับสุดท้าย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายงานให้ครูได้ปฏิบัติงานที่ทำทนายความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้การสนับสนุนเปิดโอกาสให้ครูใช้ความรู้ความสามารถอย่างสร้างสรรค์ ครูจึงมีความพึงพอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ปฏิบัติการสอนในสาขาวิชาที่ตนเองถนัด โดยผู้บริหารมีการมอบหมายงานที่ตรงตามความสามารถมีการแบ่งงานที่ชัดเจน ทำให้ครูรู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลินในการทำงาน พุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จนงานประสบความสำเร็จ เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงาน และครูยังเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน นักเรียน และผู้ปกครอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคูนท์และโอ ดอนเนล (Koont and O'Donnel) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ การชักนำให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มคนทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่ผู้จูงใจปรารถนา สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮิร์ชเบิร์ก เมาสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานของเขา และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐดนัย ไทยถาวร ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

3. จากผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ หากผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับสูง ก็จะทำให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากตามไปด้วย และในทางกลับกันหากผู้บริหารสถานศึกษามีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับต่ำ ก็จะทำให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยตามไปด้วยเช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน รวมทั้งมีความรู้ความสามารถ หรือมีความชำนาญในเรื่องของการบริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในภารกิจของงาน ที่ชัดเจนมีความรู้ในสภาพปัจจุบันและปัญหาขององค์กร รวมทั้งยังรู้จัก

การสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูด้วยการให้กำลังใจยกย่องชมเชยครูยอมรับในความสามารถ และให้การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน สร้างความรู้สึกของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ยิ่งผู้บริหารมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับสูงเท่าไร ยิ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมากขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอาชัญญา รัตนอุบล กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลเพิ่มความสามารถในการสรรหาความรู้ที่ถูกต้องและจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร และรู้จักการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงานต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของบริตติง (Breeding) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้บุคลากรมั่นใจในการทำงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจจะช่วยให้บุคลากรมีอิสระและกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ความสัมพันธ์กันของบุคลากรจะช่วยทำให้เกิดเครือข่ายที่ดีในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของสาลินี อุดมสุข ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารรายด้านกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวม พบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมสูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ทำให้สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงานต่าง ๆ มากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระ ผู้บริหารมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่สามารถใช้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

มีการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกให้กับครูในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ทำให้ระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศในสถานศึกษามีความสะดวกรวดเร็ว ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา รวมถึงการกำหนดลักษณะของตำแหน่งงาน ระบุขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนอย่างชัดเจน สนับสนุนให้มีการจัดอบรมให้ความรู้ใหม่ ๆ แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน มีการศึกษาดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีระบบที่ชัดเจนและมีเกณฑ์ในการพิจารณาตามความสามารถในการปฏิบัติงานและผลงานที่ปรากฏตลอดจน มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติของครูอย่างเคร่งครัด มีการควบคุม กำกับ นิเทศติดตาม ใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาครู และทีมงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กรีสเลย์ และคิง (Greasley & King) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านองค์กรและการจัดการ หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง การทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่พบว่าทุกคู่มีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านโครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการอำนาจสูงสุด เนื่องจากผู้บริหารมอบหมายงานให้ปฏิบัติตรงตามความรู้ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้บริหารจะพิจารณาแล้วจึงมีการส่งงานไปตามขั้นตอนและสายบังคับบัญชาของแต่ละบุคคลโดยการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถที่จะให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ครูได้ทันที ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้ครูทุกคนเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ โดยผู้บริหารมีการกระตุ้นครูให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีการวางระบบการบริหารที่ดี จัดระบบข้อมูลข่าวสาร มีการจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพกำหนดแผนงานโครงการโดยกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา ทำให้ครูมีความกระตือรือร้นชวนขวยแสดงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อยู่เสมอเพื่อสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐนันท์ วิริยารณาโชติ ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ

ครู พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนเงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านการคุณลักษณะ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการความสัมพันธ์ต่ำที่สุด เนื่องจาก ถึงแม้ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อตนเอง ผู้อื่น และตำแหน่งหน้าที่ เป็นผู้รักษาคำพูด มีความน่าเชื่อถือถือถ้อยคำเพื่อปัญหาและพยายามหาทางแก้ไขปัญหาอย่างถูกต้องเหมาะสม กล่าวตัดสินใจโดยผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรู้ความสามารถ มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และผู้ใต้บังคับบัญชา มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ทำให้เป็นที่ยอมรับของครูในสถานศึกษาที่ตามผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษาและเปิดโอกาสให้ครูได้มีการสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันสมควร ให้ครูมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนโดยมอบหมายบทบาทและหน้าที่ให้ครูได้มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบในเรื่องที่สำคัญ ๆ เพื่อให้มีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ และสร้างบรรยากาศการทำงานให้เป็นไปในลักษณะที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานให้ครูในสถานศึกษามีความผูกพันใกล้ชิดกันมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจนทำให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติก้องศักดิ์ แสนอ้วน ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่าโดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอำนาจการให้รางวัล ด้านอำนาจการบังคับ ด้านอำนาจตามกฎหมาย และด้านอำนาจเชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านอำนาจอ้างอิง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศของ แบ็คเก็ต (Baggett) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยาของครู ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้แนวคิดของ Leithwood & Jantzi, 2006 ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การกำหนดทิศทางการพัฒนาคน การปรับปรุงองค์การและการปรับปรุงแผนการเรียนการสอน และการเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยาของครูใช้แนวคิดของ Spreitzer (1995) ประกอบด้วย ความหมาย ความสามารถ การตัดสินใจ และผลกระทบ การวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำสามารถมี

อิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจของครูได้ และควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้ดีขึ้น และรัฐบาลควรสนับสนุนในการอบรมผู้บริหารเกี่ยวกับการร่วมมือการสร้างเป้าหมายร่วมกันการส่งเสริมแรงจูงใจ และการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นแนวทาง ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร ด้านการกำหนดผลที่ตามมา มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรพัฒนาและส่งเสริมการเสริมสร้างพลัง อำนาจด้านการกำหนดผลที่ตามมาให้มากขึ้นเพราะการกำหนดผลที่ตามมาเป็นการประเมินตนเอง ของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการ ประเมินตนเองและนำผลการประเมินตนเองและนำผลการประเมินไปปรับปรุงการปฏิบัติงานก็จะ ทำให้การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ควรมีนโยบายในการส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ ของการประเมินตนเอง เพื่อพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือน โดยการประเมินตามสภาพ จริงและสรุปผลการประเมินของตนเองของบุคลากรเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อการบริหารงานให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

2. ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการผลสัมฤทธิ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งขั้นเงินเดือน ของครูตามความสามารถและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ส่งเสริมให้การสนับสนุนครู

ในการศึกษาต่อเปิดโอกาสให้ครูได้เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานนอกสถานศึกษามากขึ้นเพื่อให้ครูได้เพิ่มพูนทักษะความรู้ และจัดการให้ครูสามารถปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ผลการวิจัยพบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารทุกด้านความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านโครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเสริมสร้างพลังอำนาจของตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการให้ความสำคัญกันเองกับทุกคนในสถานศึกษา ภายใต้การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีการกำหนดค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและภาระงานของครู มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นระบบ เป็นต้นแบบในด้านคุณธรรมจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 แพร่หลายออกไป และเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดอื่น ๆ
2. ควรมีการศึกษาเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาโดยใช้ทฤษฎีอื่น ๆ
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน หรือผู้บริหารเพศชายและเพศหญิง เพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
4. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารในสถานศึกษา”

รายการอ้างอิง

- Alderfer, Clayton P. "An Experical Test If a New Theory of Human Needs." *Organization Behavior and Human Performance* 4, no. 2 (1969): 142-75.
- 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.
- AlMaseb, H., and M. Julia. "Kuwaiti Bedouin Muslim Women Achieving Control over Their Lives: Factors Supporting Empowerment." *Social Development* 29, no. 1 (2007): 80-99.
- 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.
- Barnard, Chester I. *The Function of Executive* Cambridge: Harward University Press, 1966.
- Berelson, Bernard, and Gary Steiner. *Human Behavior*. New York: Harcourt, Brace & World Inc., 1964.
- Best, John W. *Research in Education*. New Jersey: Prentice - Hall Inc., 1970.
- Blanchard, Ken., John P. Carlos, and Alan. Randolph. *The 3 Keys to Empowerment*. 1998.
- Blase, Joseph, and Rebajo R. Blase. *Empowering Teachers What Successful Principals Do*. California: Corwin press, Inc., 1994.
- Breeding, R. Richard. "Empowerment as a Function of Contextual Self-Understanding." *Rehabilitation Counseling Bulletin* 51, no. 2 (2007): 96-106.
- Conger, Jay A., and Rabindra N. Kanungo. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice." *Academy of Management Review* 13, no. 3 (1988): 471-82.
- Covey, Stephen R. *Principle-Centered Leadership*. New York: Simon and Schuster, 1991.
- Cronbach, Lee J. *Essentials of Psychological Testing*. 3rd ed. New York: Harper & Row Publisher, 1974.
- Davis, Keith. *Human Relations at Work*. New York: McGraw-Hill, Inc., 1971.

- Dramstad, Styrkar A. "Job Satisfaction and Organizational Commitment among Teachers in Norway: A Comparative Study of Selected Schools from Public and Private Educational Systems." Ph.D Dissertation, School of Education, Andrews University 2004.
- Eskildsen, Jacob K., Kai Kristensen, and Anders H. Westlund. "Work Motivation Andjob Satisfaction in the Nordic Countries." *Employee Relations* 26, no. 2 (2004): 122-36.
- Espeland, K., and L. Shanta. "Empowering Versusenabling in Academia." *Journal of Nursing Education* (2001): 342-46.
- Ghiselli, Edwin E., and Clarence W. Brown. *Personnel and Industrial Psychology*. New York McGraw-Hill book Co, 1955.
- Gibson, C. H. "The Process of Empowerment in Mothers of Chronically Ill Children." *Journal of Advanced Nursing* (1995): 1201-10.
- Greasley, Kay, and Nicola King. "Employee Perceptions of Empowerment." *Employee Relations* 27, no. 4 (2005): 354-68.
- Herzberg, Frederick. *The Motivation-Hygiene Concept and Problem of Manpower: Personnel Administration* Cleveland: World Publishing, 1964.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and Barbara B. Snyderman. *The Motivation Towork*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 1959.
- Honold, Linda. "A Review of the Literature on Employee Empowerment." *Empowerment in Organizations* 5, no. 4 (1997): 202-12.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. *Education Administration*. New York: Randon House Inc., 2013.
- Kanter, Rosabeth M. *Frontiers of Management*. Boston: Harvard Business Review Book, 1997.
- Kanter, Rosabeth Moss. *Man and Women of the Corporation* NewYork: Basic Book, 1977.
- 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.
- Kinlaw, Dennis C. *The Practice of Empowerment*. Hampshire: Gower, 1995.

- Koontz, Harold, and Cyril O'Donnell. *Principles of Management: An Analysis of Management Function*. New York: McGraw - Hill, 1974.
- 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.
- Likert, Rensis. *New Patterns of Management*. New York: McGraw - Hill, 1961.
- Lin, Carol Y. "Empowerment in the Service Industry : An Empirical Study in Taiwan." *The Journal of Psychology* 36, no. 5 (2002): 533-54.
- Lindner, James R. "Understanding Employee Motivation." *Journal of Extension* 36, no. 3 (1998): 57-76.
- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. *Education Administration: Concept and Practice Belmont*. Belmont: CA:Wadsworth, 2012.
- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York: Harper&RowPublishers, 1970.
- McClelland, David C. *The Achieving Society*. New York: The Press, 1961.
- McCormick, Ernest J., and Daniel R. Ilgen. *Industrial Psychology*. New Jersey: Prentice – Hall, 1980.
- McGregor, Douglas. "The Human Side of Enterprise ". New York: McGregor-HillBook Company, 1960.
- Merriam-webster Inc. *New Collegiate Dictionary*. Springfield Mass: GXC Morison, 2005.
- Mitchell, Terence R., and James R. Larson. *People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1987.
- Puetz, Belinda E. "Empowerment in Occupational Health Nursing: Wielding Power through Expertise." *AAOHN Journal* 36, no. 12 (1988): 503-07.
- Saleh, Al-Jufout, Abu-Hamatteh Ziad, and Al-Qaisy Lama. "Empowerment of Female Student for Participation in the Representative Councils in Jordanian Universities." *College Student Journal* 42, no. 1 (2008): 15-23.
- Scott, Cynthia D., and Dennis T. Jaffe. *Empowerment: Building a Committed Workforce*. California: Kogan Page Limited, 1991.

Sergiovanni, Thomas J., and Robert Starratt. *Supervision: A Redefinition*. 6th ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.

Tracy, Diane. *10 Step to Empowerment: A Common - Sense Guide to Managing People* New York: William Morrow, 1990.

Vroom, Victor H. *Work and Motivation* New York: John Wiley and Sons, Inc., 1964.

Yeo, Michael. "Toward an Ethic of Empowerment for Health Promotion." *Health Promotion International* 8, no. 3 (1993): 225-35.

กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ. การพัฒนาวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2540.

กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2553.

เกียรติศักดิ์ แสนอ้วน. "ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17." งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560.

เคยอย สีนสุพรรณ. "การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม จังหวัดกาญจนบุรี." ค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.

จารุพันธ์ เจริญฤทธิ์. "ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาชายแดนสยาม อำเภอป่อไร่ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด." งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560.

จิราพร มามิมิน. "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2." งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560.

- จิราภรณ์ พรหมสวัสดิ์. "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาคลองใหญ่เหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด." งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.
- เฉลิมขวัญ จ้านสกุล. "การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- ณัฐดนัย ไทยถาวร. "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2561.
- ณัฐนันท์ วิริยาธนาโชติ. "ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2561.
- ดวงกมล อนุเอกจิตร. "การเสริมสร้างพลังอำนาจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดนครปฐม." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.
- ธร สุนทรายุทธ. ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2556.
- ธีรภัทร คงศิลป์. "การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของครูในโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย." การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2559.
- นิลบล ชูสอน. "การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของข้าราชการครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, 2561.
- เนตรพัฒน์ ยาวิราช. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- ปกรณ พิมลสกุล. "การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเมืองพัทยา 11 (มัธยมสาธิตพัทยา) สังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี." งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2547.
- พุกกะพันธ์, พรนพ. ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจู้รี่ โปรดักท์, 2544.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.

นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2553.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพฯ: ธรรมสารจำกัด, 2548.

รัชนิกรนิภา มีมาก. "การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2561.

ราชบัณฑิตยสถาน. ศัพท์ศึกษาศาสตร์ กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์, 2555.

วรัญญา เรือนกาศ. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดอุดรดิตรต์." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตรต์, 2560.

ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุข. การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.

สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2549.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. "การปฏิรูปการศึกษาไทย." วารสารการศึกษาไทย 11, no. 117 (กันยายน 2557): 35.

สาธินี อุดมสุข. "ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18." งานนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2560.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9. รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-Net) สพม.9: กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา, 2560.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ. แผนยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพการศึกษามัธยมศึกษา ปีงบประมาณ 2552-2555. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2552.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564." เข้าถึงเมื่อ 13 มิถุนายน 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.royalthaipolice.go.th/downloads/plan12.pdf>.

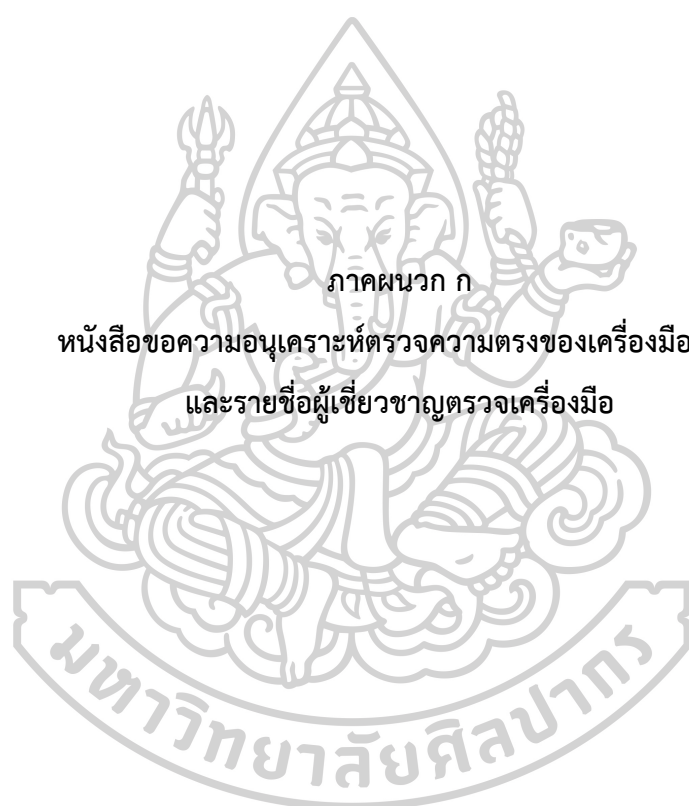
สุกชัย สมฤทธิ์. "แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพื้นที่พิเศษเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1." การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2560.

อาชัญญา รัตน์อุบล. "พลังอำนาจชุมชน." วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยดุสิต
(พฤษภาคม-สิงหาคม 2554): 25-30.

อารีย์วรรณ อ่วมตานี. การพัฒนาศักยภาพระบบบริการการพยาบาล หน่วยที่ 10-15. พิมพ์ครั้งที่ 1 ed.
นนทบุรี สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550.







ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ



ที่ ศธ 6812.2/247

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แสงเดือน เจริญนิม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวนิตา ทิพย์กมลธนกุล รหัสนักศึกษา 59252325 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร: 09 3979 3455

นักศึกษา โทร. 09 8010 1977

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แสงเดือน เจริญนิมิต
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาครุศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินดา วราสุนันท์
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาครุศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
3. ดร.ปภาดา เสนาะพิน
ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
4. ว่าที่ร้อยตรี ดร.มนต์เมืองใต้ รอดอยู่
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราชินีบูรณะ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
5. ดร.มาลัย ทองสิมา
ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ วิชาเอกภาษาไทย โรงเรียนราชินีบูรณะ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



**การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9**

ข้อที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ(X_1)								
คุณลักษณะ ($X_{1.1}$)								
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง ผู้อื่น และตำแหน่งหน้าที่	+1	+1	0	+1	+1	4/5	0.8
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รักษาคำพูด	0	+1	+1	+1	+1	4/5	0.8
3	ผู้บริหารสถานศึกษาก้าวที่จะเผชิญหน้าต่อปัญหาและพยายามหาทางแก้ไขอย่างถูกต้องและเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
4	ผู้บริหารสถานศึกษาก้าวตัดสินใจโดยผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	+1	+1	0	+1	+1	4/5	0.8
6	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
ทักษะ ($X_{1.2}$)								
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการรับส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและสำคัญให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำเอกสารหรือคู่มือให้บุคลากรทุกคนได้ทราบแนวทางในการปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1

ข้อที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ (X_{1,3})								
11	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากร กำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	+1	0	+1	+1	+1	4/5	0.8
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา	+1	0	0	+1	+1	3/5	0.6
13	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากร ตัดสินใจและ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
14	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการสรุปผลการดำเนินงานและชี้แจงให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง	+1	0	+1	+1	+1	4/5	0.8
การนิเทศตนเอง (X_{1,4})								
15	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
16	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากร สามารถวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างอิสระ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
17	ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาเทคนิค รูปแบบ และวิธีการนิเทศเพื่อนำมากระตุ้นให้บุคลากร ในสถานศึกษา นำความสามารถที่ตนเองมีอยู่ มาใช้ในการพัฒนางานของตนให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถควบคุมตนเองให้ยอมรับและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันได้	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1

ข้อที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล (X_{1.5})								
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา รวมถึงการกำหนดลักษณะของตำแหน่งงาน ระบุขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละงานอย่างชัดเจน	+1	0	+1	+1	+1	4/5	0.8
20	ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจในสวัสดิการและสวัสดิภาพของบุคลากรอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ	+1	0	0	+1	+1	3/5	0.6
21	สถานศึกษามีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
22	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานตามความต้องการอย่างเหมาะสม	+1	0	+1	+1	+1	4/5	0.8
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เรื่องใหม่ ๆ แก่บุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง (X_{1.6})								
24	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
25	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดผลงานในการประเมินตนเองอย่างถูกต้องและชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
26	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดองค์ประกอบ เกณฑ์การประเมินผลงานของตนเองอย่างถูกต้องและชัดเจน	+1	0	+1	+1	+1	4/5	0.8

ข้อที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (X₂)								
การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (X_{2.1})								
27	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของสถานศึกษา ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
28	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดผลงานที่จะเกิดขึ้นตามความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน (X_{2.2})								
29	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดหลักการนโยบาย และกระบวนการดำเนินงานมีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย ที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
30	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการบริหารงานตลอดจนการนำหลักการและนโยบายไปปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
การระบุทรัพยากร (X_{2.3})								
31	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ โครงสร้างและระบบ การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	+1	+1	0	+1	+1	4/5	0.8
32	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการฝึกอบรมเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1

ข้อที่	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
การกำหนดภาระหน้าที่ (X_{2.4})								
33	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกัน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีการ ประเมินผล และระยะเวลาในการประเมินผล อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
34	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปผลการ ดำเนินงานและชี้แจงให้บุคลากรทราบอย่าง ทัวถึง	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
การกำหนดผลที่ตามมา (X_{2.5})								
35	ผู้บริหารสถานศึกษาสรุปผลการดำเนินงาน ทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ	+1	+1	0	+1	+1	4/5	0.8
36	ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลตอบแทน และ ชื่นชมยินดี เมื่อผลงานประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
37	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ และพัฒนา บุคลากรเมื่อผลงานไม่ประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Y₁)								
1	ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์	0	+1	+1	+1	+1	4/5	0.8
2	ครูสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
3	ครูรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ คุ่มค่า เหมาะสมกับเวลา และงบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
4	ครูสามารถทำงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
5	ครูสามารถปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ	+1	+1	0	+1	+1	4/5	0.8
6	ครูเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับแก่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน นักเรียน และผู้ปกครอง	+1	0	+1	+1	+1	4/5	0.8
7	ครูได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	0	+1	+1	4/5	0.8
8	ครูได้รับกำลังใจและคำชมเชยจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	0	+1	+1	4/5	0.8
9	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดปริมาณและขอบเขตของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
10	ครูได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในหน้าที่ที่สำคัญ ทำทลายความรู้ ความสามารถของครู	+1	+1	0	+1	+1	4/5	0.8

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
11	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนางานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
12	ครูได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ในการพัฒนาตนเองด้านความรู้ ความสามารถ เช่นการอบรมสัมมนา ดูงาน หรือศึกษาต่อ	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
ความต้องการความสัมพันธ์ (Y₂)								
13	ครูมีความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
14	ครูมีความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
15	ครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
16	ครูปรึกษาหารือกับผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอและร่วมแสดงความคิดเห็นตามโอกาสที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
17	ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
18	ครูได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5/5	1
ความต้องการอำนาจ (Y₃)								
19	ครูได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบมากขึ้นตามความสามารถของตนเอง	0	+1	0	+1	+1	3/5	0.6
20	ครูมีความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้น ขวนขวาย แสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่เสมอ	+1	0	0	+1	+1	3/5	0.6
21	ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	0	+1	+1	4/5	0.8

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC
		1	2	3	4	5		
22	ครูได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกย่องระดับสถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ	+1	+1	0	+1	+1	4/5	0.8
23	ครูได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความรู้ความสามารถจากผู้บริหารอย่างเป็นธรรมชาติ	+1	+1	0	+1	+1	4/5	0.8
24	ครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้พัฒนาทักษะ และได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพและสามารถนำทักษะที่ได้มาประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียนได้	+1	+1	0	+1	+1	4/5	0.8
25	ครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอนาคต	+1	+1	0	+1	+1	4/5	0.8





ภาคผนวก ค

หนังสือขอตกลงเครื่องมือ

และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ



ที่ ศธ 6812.2/446

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางสาวนิตา ทิพย์กมลธนกุล รหัสนักศึกษา 59252325 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำ การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือกับท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี
2. โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์
3. โรงเรียนโพธารวัฒนาเสนี
4. โรงเรียนสายธรรมจันทร์
5. โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์
6. โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย
7. โรงเรียนสวนผึ้งวิทยา
8. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ราชบุรี





ภาคผนวก ง
การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

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

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.990	.989	62

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.601	.053	.967	.914	18.358	.031	62

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	259.19	1408.351	.699	.	.990
X2	259.28	1384.854	.901	.	.989
X3	259.25	1388.581	.907	.	.989
X4	259.13	1402.306	.881	.	.989
X5	259.13	1407.984	.828	.	.989
X6	259.19	1409.835	.796	.	.989
X7	259.31	1389.577	.871	.	.989
X8	259.31	1387.577	.868	.	.989
X9	259.44	1396.190	.777	.	.990
X10	259.13	1415.339	.739	.	.990
X11	259.28	1412.596	.817	.	.989
X12	259.09	1410.088	.845	.	.989
X13	259.19	1405.190	.832	.	.989
X14	259.31	1400.093	.853	.	.989
X15	259.50	1393.484	.806	.	.989
X16	259.31	1405.770	.846	.	.989
X17	259.38	1393.726	.893	.	.989
X18	259.25	1393.290	.872	.	.989
X19	259.41	1391.797	.895	.	.989
X20	259.28	1396.660	.862	.	.989
X21	259.47	1406.967	.751	.	.990
X22	259.63	1394.952	.807	.	.989
X23	259.31	1393.964	.839	.	.989
X24	259.25	1398.323	.869	.	.989
X25	259.28	1401.112	.829	.	.989

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X26	259.34	1403.136	.855	.	.989
X27	259.44	1397.415	.897	.	.989
X28	259.41	1400.249	.838	.	.989
X29	259.59	1399.023	.829	.	.989
X30	259.34	1402.555	.865	.	.989
X31	259.31	1398.738	.875	.	.989
X32	259.34	1404.362	.833	.	.989
X33	259.41	1401.475	.909	.	.989
X34	259.44	1392.964	.888	.	.989
X35	259.47	1398.515	.851	.	.989
X36	259.38	1396.113	.856	.	.989
X37	259.47	1389.418	.917	.	.989
Y1	259.59	1435.797	.418	.	.990
Y2	259.56	1434.641	.478	.	.990
Y3	259.31	1434.867	.506	.	.990
Y4	259.50	1426.452	.572	.	.990
Y5	259.28	1418.015	.656	.	.990
Y6	259.34	1424.168	.597	.	.990
Y7	259.53	1402.838	.905	.	.989
Y8	259.47	1421.225	.666	.	.990
Y9	259.69	1410.157	.744	.	.990
Y10	259.44	1419.738	.631	.	.990
Y11	259.50	1414.129	.724	.	.990
Y12	259.41	1413.152	.699	.	.990
Y13	259.41	1413.217	.797	.	.989
Y14	259.31	1430.931	.415	.	.990

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y15	259.34	1437.330	.392	.	.990
Y16	259.38	1399.919	.797	.	.989
Y17	259.44	1394.964	.858	.	.989
Y18	259.50	1426.387	.436	.	.990
Y19	259.44	1420.383	.666	.	.990
Y20	259.47	1419.096	.712	.	.990
Y21	259.38	1410.823	.775	.	.989
Y22	259.47	1407.483	.784	.	.989
Y23	259.44	1404.641	.778	.	.989
Y24	259.38	1412.177	.802	.	.989
Y25	259.34	1421.846	.706	.	.990







ที่ ศธ 6812.2/520

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 4 ฉบับ

ด้วย นางสาวนิตดา ทิพย์กมลชนกุล รหัสนักศึกษา 59252325 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร สถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความ อนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 09 8010 1977



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่	โรงเรียน	ที่	โรงเรียน
จังหวัดสุพรรณบุรี		25	ธรรมโชติศึกษาลัย
1	กรรณสูตรศึกษาลัย	26	สามชุกรัตนโกคาราม
2	สงวนหญิง	27	ด่านช้างวิทยา
3	กาญจนาภิเษกวิทยาลัยฯ สุพรรณบุรี	28	ทุ่งคลีโคกช้างวิทยา
4	สวนแตงวิทยา	29	บางแม่หม้ายรัฐราษฎร์รังสฤษดิ์
5	ตลิ่งชันวิทยา	จังหวัดนครปฐม	
6	บางปلام้า “สูงสูดามตุงวิทย์”	30	พระปฐมวิทยาลัย2หลวงพ่เงินอนุสรณ์
7	ศรีประจันต์(เมธีประมุข)	31	ศรีวิชัยวิทยา
8	บ่อสุพรรณวิทยา	32	สระกะเทียมวิทยาคม(สังวรเจษฎ์ประกาศมอุปถัมภ์)
9	สองพี่น้องวิทยา	33	วัดห้วยจรเข้มวิทยาคม
10	อู่ทองศึกษาลัย	34	โพรงมะเดื่อวิทยาคม
11	สระยายโสมวิทยา	35	สิรินธรราชวิทยาลัย
12	ดอนคาวิทยา	36	กำแพงแสนวิทยา
13	บรรหารแจ่มใสวิทยา 5	37	มัธยมฐานบินกำแพงแสน
14	หนองวัลย์เปรียงวิทยา	38	ศาลาติกวิทยา
15	สระกระโจมโสภณพิทยา	39	คงทองวิทยา
16	บรรหารแจ่มใสวิทยา 1	40	พระปฐมวิทยาลัย
17	อู่ทอง	41	ราชินีบูรณะ
18	บางลี่วิทยา	42	ภัทรญาณวิทยา
19	บรรหารแจ่มใสวิทยา 3	43	อุบลรัตน์ราชกัญญาราชวิทยาลัย นครปฐม
20	บ่อกรูวิทยา	44	พลอยจตุรจินดา
21	ทุ่งแฝกพิทยาคม	45	แหลมบัววิทยา
22	บรรหารแจ่มใสวิทยา 6	46	เพิ่มวิทยา
23	บรรหารแจ่มใสวิทยา 7	47	บางเลนวิทยา
24	หนองหญ้าไซวิทยา	48	บางหลวงวิทยา

ที่	โรงเรียน	ที่	โรงเรียน
49	บัวปากท่า	53	วัดไร่ขิงวิทยา
50	สามพรานวิทยา	54	ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์
51	กาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระ ตำหนักสวนกุหลาบมัธยม)	55	รัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระ สังฆราชูปถัมภ์
52	สถาพรวิทยา	56	ปรีดารามวิทยาคม







แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมจึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อความเป็นจริง

ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการจำนวน 2 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครู จำนวน 2 คน

แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ตอน จำนวน 67 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร จำนวน 37 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 25 ข้อ

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว โปรดจัดส่งแบบสอบถามนี้คืนทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองมาพร้อมกันนี้แล้ว

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาววนิดา ทิพย์กมลธนกุล

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 098-0101977

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/> 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> 20-30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า50 ปี	<input type="checkbox"/> 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/> 03
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน	<input type="checkbox"/> 04
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 16-20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี	<input type="checkbox"/> 05

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
เงื่อนไขการเสริมสร้างพลังอำนาจ (X_1)							
คุณลักษณะ ($X_{1.1}$)							
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อตนเอง ผู้อื่น และตำแหน่งหน้าที่						[] 06
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รักษาคำพูด						[] 07
3	ผู้บริหารสถานศึกษาก้าวที่ จะเผชิญหน้าต่อ ปัญหาและพยายามหาทางแก้ไขอย่างถูกต้อง และเหมาะสม						[] 08
4	ผู้บริหารสถานศึกษาก้าวที่ตัดสินใจโดยผ่านการ ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ						[] 09
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่						[] 10
6	ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น						[] 11
ทักษะ ($X_{1.2}$)							
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ รับส่งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ						[] 12

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและสำคัญให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ						[] 13
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำเอกสารหรือคู่มือให้บุคลากรทุกคนได้ทราบแนวทางการปฏิบัติ						[] 14
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ						[] 15
คำมั่นสัญญาแห่งความสำเร็จ (X_{1.3})							
11	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ						[] 16
12	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา						[] 17
13	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจและ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ						[] 18
14	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการสรุปผลการดำเนินงานและชี้แจงให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง						[] 19

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การนิเทศตนเอง (X_{1.4})							
15	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการปฐมนิเทศบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบ						[] 20
16	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างอิสระ						[] 21
17	ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาเทคนิค รูปแบบ และวิธีการนิเทศเพื่อนำมากระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษา นำความสามารถที่ตนเองมีอยู่มาใช้ในการพัฒนางานของตนให้ดีขึ้น						[] 22
18	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถควบคุมตนเองให้ยอมรับและปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันได้						[] 23
โครงสร้างและระบบที่ช่วยเหลือเกื้อกูล (X_{1.5})							
19	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา รวมถึงการกำหนดลักษณะของตำแหน่งงาน ระบุขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละงานอย่างชัดเจน						[] 24
20	ผู้บริหารสถานศึกษาใส่ใจในสวัสดิการและสวัสดิภาพของบุคลากรอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ						[] 25

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
21	สถานศึกษามีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน						[] 26
22	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานตามความต้องการอย่างเหมาะสม						[] 27
23	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการจัดอบรมสัมมนาให้ความรู้เรื่องใหม่ ๆ แก่บุคลากร เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงาน						[] 28
ภาระหน้าที่การประเมินตนเอง (X_{1.6})							
24	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินตนเอง						[] 29
25	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดผลงานในการประเมินตนเองอย่างถูกต้องและชัดเจน						[] 30
26	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดองค์ประกอบ เกณฑ์การประเมินผลงานของตนเองอย่างถูกต้องและชัดเจน						[] 31
ขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (X₂)							
การกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (X_{2.1})							
27	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายของสถานศึกษา ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพอย่างชัดเจน						[] 32

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
28	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดผลงานที่จะเกิดขึ้นตามความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคล						[] 33
การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน (X_{2.2})							
29	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดหลักการนโยบาย และกระบวนการดำเนินงานมีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย ที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ						[] 34
30	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นในการบริหารงานตลอดจนการนำหลักการและนโยบายไปปฏิบัติ						[] 35
การระบุทรัพยากร (X_{2.3})							
31	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรบุคลากร งบประมาณ โครงสร้างและระบบการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม						[] 36
32	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีการฝึกอบรมเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุผลตามวัตถุประสงค์						[] 37
การกำหนดภาระหน้าที่ (X_{2.4})							
33	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผล และระยะเวลาในการประเมินผลอย่างชัดเจน						[] 38
34	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสรุปผลการดำเนินงานและชี้แจงให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง						[] 39

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การกำหนดผลที่ตามมา (X _{2.5})							
35	ผู้บริหารสถานศึกษาสรุปผลการดำเนินงาน ทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ						[] 40
36	ผู้บริหารสถานศึกษาให้รางวัลตอบแทน และ ชื่นชมยินดี เมื่อผลงานประสบความสำเร็จ						[] 41
37	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ และพัฒนา บุคลากรเมื่อผลงานไม่ประสบความสำเร็จ						[] 42



ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของครูเพียงช่องเดียว

โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Y₁)							
1	ครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์						[] 43
2	ครูสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี						[] 44
3	ครูรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ คุ่มค่า เหมาะสมกับเวลา และงบประมาณ						[] 45
4	ครูสามารถทำงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ						[] 46
5	ครูสามารถปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีคุณภาพอยู่เสมอ						[] 47
6	ครูเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับแก่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน นักเรียน และผู้ปกครอง						[] 48

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
7	ครูได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง						[] 49
8	ครูได้รับกำลังใจและคำชมเชยจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย						[] 50
9	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดปริมาณและขอบเขตของงาน						[] 51
10	ครูได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในหน้าที่ที่สำคัญ ทำทหายความรู้ ความสามารถของครู						[] 52
11	ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนางานอยู่เสมอ						[] 53
12	ครูได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ในการพัฒนาตนเองด้านความรู้ ความสามารถ เช่นการอบรมสัมมนา ดูงาน หรือศึกษาต่อ						[] 54
ความต้องการความสัมพันธ์ (Y₂)							
13	ครูมีความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร						[] 55
14	ครูมีความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน						[] 56
15	ครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข						[] 57
16	ครูปรึกษาหารือกับผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอและร่วมแสดงความคิดเห็นตามโอกาสที่เหมาะสม						[] 58
17	ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ครูและบุคลากรในโรงเรียนทุกคน						[] 59

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
18	ครูได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน						[] 60
ความต้องการอำนาจ (Y₃)							
19	ครูได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบมากขึ้นตามความสามารถของตนเอง						[] 61
20	ครูมีความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้น ขวนขวาย แสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่เสมอ						[] 62
21	ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย						[] 63
22	ครูได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกกระตือรือร้นสถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ						[] 64
23	ครูได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความรู้ความสามารถจากผู้บริหารอย่างเป็นธรรม						[] 65
24	ครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้พัฒนาทักษะ และได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพและสามารถนำทักษะที่ได้มาประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียนได้						[] 66
25	ครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อสร้างความก้าวหน้าในอนาคต						[] 67

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	วนิดา ทิพย์กมลธนกุล
วัน เดือน ปี เกิด	23 พฤศจิกายน 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดสุพรรณบุรี
วุฒิการศึกษา	ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (การจัดการเรียนรู้) สาขาคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
ที่อยู่ปัจจุบัน	274/1 หมู่ที่ 1 ตำบลวังคัน อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี 72180

