

การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพล
ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

**A STRUCTURAL EQUATION MODELING OF FACTORS AFFECTING
EFFECTIVE TEACHER EMPOWERMENT**

นายสมจิต สงสาร

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2552

การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพล
ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

นายสมจิต สงสาร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

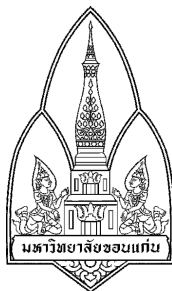
พ.ศ. 2552

**A STRUCTURAL EQUATION MODELING OF FACTORS AFFECTING
EFFECTIVE TEACHER EMPOWERMENT**

MR. SOMCHIT SONGSAN

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION
IN EDUCATION ADMINISTRATION
GRADUATED SCHOOL KHON KAEN UNIVERSITY**

2009



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
หลักสูตร
ศึกษาศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์: การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์: นายสมจิต สงสาร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	รศ. ดร. ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์	ประธานกรรมการ
	รศ.ดร. วิโรจน์ สารรัตน์	กรรมการ
	รศ. ดร. วัลลภา อารีรัตน์	กรรมการ
	ผศ. ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย	กรรมการ
	ดร. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง	กรรมการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. วัลลภา อารีรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ลำปาง แม่นมาตย์)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

สมจิต สงสาร. 2552. การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รศ.ดร. วัลลภา อารีรัตน์,
ผศ.ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู (2) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 440 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ ซึ่งมีช่วงพิสัยของค่าความเที่ยงตั้งแต่ 0.969 – 0.993 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติภาคบรรยาย การทดสอบค่าที ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows และวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงของตัวแบบด้วยโปรแกรมลิสเรล 8.80

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 30.10 ค่าองศาอิสระ(df) = 24 ค่าความน่าจะเป็น (P-value) = 0.18 ค่าดัชนี GFI = 0.99 ค่าดัชนี AGFI = 0.96 ค่าดัชนี RMSEA = 0.024 และค่า CN = 627.94)

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) อิทธิพลทางตรงมี 3 ปัจจัย คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างบรรยากาศองค์การ และการสร้างภาวะผู้นำ (2) อิทธิพลทางอ้อมโดยส่งผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มี 2 ปัจจัย คือ การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์การ และ (3) อิทธิพลรวมมี 3 ปัจจัย คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์การ

Somchit Songsan, 2009. **A Structural Equation Modeling of Factors Affecting Effective Teacher Empowerment.** Doctor of Education Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.

Thesis Advisors: Assoc. Prof. Dr. Wallapha Areerattana,
Asst. Prof. Dr. Phaisan Suwannoi

ABSTRACT

The purpose of this research were to (1) examine the goodness - of - fit of factors affecting effective teacher empowerment; (2) determine direct, indirect and total influence of those factors affecting effective teacher empowerment. The sample were 440 teachers in basic educational institutes in jurisdiction of northeastern educational service area offices. The samples were selected by multi-stage random sampling method. The research instrument was 5 level rating scale questionnaire with the validity ranging from 0.969 – 0.993. The data analysis techniques employed were descriptive statistics, t-test by SPSS for Windows as well as the model validity tested by LISREL 8.8

The finding revealed that:

1. The structural equation modeling of factors affecting effective teacher empowerment which the researcher developed has index of the goodness - of - fit with the empirical data (Chi-square = 30.10, degree of freedom (df) = 24, probability (P-value) = 0.18) index of GFI=0.99, index of AGFI=0.96, index of RMSEA = 0.024 and CN = 6270.94

2. Direct, indirect, and total of factors affecting effective teacher empowerment ranged from the highest effects toward least effects as the following results: (1)three direct influence are making motivation to work, building organizational climate, and building leadership (2)two indirect influence are building leadership and building organizational climate by through making motivation to work and (3)three total influence are making motivation to work, building leadership and building organizational climate.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์เป็นอย่างดีได้ด้วยความช่วยเหลือ และการให้คำปรึกษา จากคณะอาจารย์ที่ปรึกษา ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. วัลลภา อารีรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย รวมทั้ง ดร. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ที่กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติมในทุกขั้นตอนที่ได้ทำวิทยานิพนธ์จนบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งไว้ ณ ที่นี้

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนในโครงการปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ให้ความรู้ ตลอดจนท่านผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของ ท่านให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือวิจัยจนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพสำหรับการวิจัย

ขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น ED'14 เพื่อนร่วมรุ่นปริญญาโท เพื่อนร่วมรุ่นปริญญาเอก และเพื่อนของภรรยา ที่ช่วยเป็นธุระ ติดตาม ประสานงานในการเก็บแบบสอบถามจนได้ข้อมูลครบถ้วน สมบูรณ์ในทุกโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ท้ายนี้ หวังว่าวิทยานิพนธ์เล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาชีพการบริหารการศึกษามากที่สุด ความดีความงามทั้งปวงที่เกิดจากการศึกษาวิทยานิพนธ์นี้ ขอมอบให้แก่คุณพ่อคุณแม่ คุณแม่ยาย ภรรยา ตลอดจน ครู อาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่ประสิทธิประสาทศรัทธา ความรู้ทั้งปวงจนสามารถทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในครั้งนี้ และหากมีข้อบกพร่องด้วยประการใด ๆ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้ด้วยความขอบคุณยิ่ง

สมจิต สงสาร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. คำถามการวิจัย	5
3. วัตถุประสงค์การวิจัย	5
4. สมมติฐานการวิจัย	6
5. ขอบเขตการวิจัย	6
6. นิยามศัพท์เฉพาะ	7
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	11
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	39
3. สรุปผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	113
4. การสังเคราะห์เพื่อกำหนดตัวแบบเชิงสมมติฐาน โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล	117
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	123
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	123
2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	126
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	127
4. การสร้างของเครื่องมือ	128
5. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	129

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล	130
7. การวิเคราะห์ข้อมูล	130
8. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	131
9. การแปลผลข้อมูล	134
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	135
1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะการแจกแจงของตัวแปร	137
2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง	143
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย	148
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	155
1. สรุปผลการวิจัย	156
2. อภิปรายผล	159
3. ข้อเสนอแนะ	166
บรรณานุกรม	169
ภาคผนวก	183
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	185
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	189
ภาคผนวก ค รายงานการตรวจสอบความตรงของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	211
ประวัติผู้เขียน	239

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	วิเคราะห์ตัวบ่งชี้การวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	26
ตารางที่ 2	องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระหลักการเพื่อการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	38
ตารางที่ 3	การวิเคราะห์/ตัวบ่งชี้ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	54
ตารางที่ 4	การประมวลทฤษฎีองค์การกับแนวคิดในเรื่องบรรยากาศองค์การ	57
ตารางที่ 5	กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบการสร้างบรรยากาศองค์การ	71
ตารางที่ 6	วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการวัดตัวแบบการสร้างภาวะผู้นำ	92
ตารางที่ 7	กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบการสร้างภาวะผู้นำ	96
ตารางที่ 8	ตัวบ่งชี้ของการวัดตัวแบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	110
ตารางที่ 9	กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	111
ตารางที่ 10	กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	114
ตารางที่ 11	การจำแนกความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	128
ตารางที่ 12	ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของเครื่องมือวิจัย	129
ตารางที่ 13	สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ	133
ตารางที่ 14	ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	139
ตารางที่ 15	ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	140
ตารางที่ 16	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	142
ตารางที่ 17	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก	145
ตารางที่ 18	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน	147
ตารางที่ 19	เมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	148

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 20	151
ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุและตัวแปรผล ของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ที่มีประสิทธิผลของครู	
ตารางที่ 21	152
ผลการวิเคราะห์ห้อยค้ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ตามทัศนะของ Zimmerman	17
ภาพที่ 2	การบูรณาการกับคุณภาพในองค์การตามทัศนะ	19
ภาพที่ 3	ผลลัพธ์จากการเพิ่มพลังอำนาจการทำงานตามทัศนะของ Kanter	23
ภาพที่ 4	ตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	28
ภาพที่ 5	ประสิทธิผลของงานตามทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานด้าน โครงสร้างในองค์การของ Kanter 1983	40
ภาพที่ 6	กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ Conger & Kanungo	42
ภาพที่ 7	รูปแบบการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน	43
ภาพที่ 8	ปิรามิดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ของ Tracy	44
ภาพที่ 9	รูปแบบการจัดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ Kinlaw	48
ภาพที่ 10	ความสัมพันธ์ของรูปแบบทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์การของ Kanter	50
ภาพที่ 11	รูปแบบบรรยากาศของสถานศึกษาตามแนวคิดของ Hoy & Miskel	65
ภาพที่ 12	ตัวแบบการวัดการสร้างบรรยากาศในองค์การ	70
ภาพที่ 13	ภาวะผู้นำ ตามแนวคิด ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ	76
ภาพที่ 14	พฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามแนวคิด กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ	78
ภาพที่ 15	ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย	83
ภาพที่ 16	ตัวแบบการวัดการสร้างภาวะผู้นำ	95
ภาพที่ 17	ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg	102
ภาพที่ 18	การเปรียบเทียบระดับความต้องการของทฤษฎีแรงจูงใจด้านเนื้อหา	103
ภาพที่ 19	หลักการทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom	104
ภาพที่ 20	ตัวแบบการวัดการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	111
ภาพที่ 21	ตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผล ของครู	122
ภาพที่ 22	ผลการปรับโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก	144
ภาพที่ 23	ผลการปรับโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน	146
ภาพที่ 24	โมเดลการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	153

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โดยทั่วไปแล้วเมื่อก้าวถึงการบริหารเรามักจะนึกถึงองค์การแห่งหนึ่งซึ่งเป็นสถานที่ที่กลุ่มบุคคลมาร่วมกันทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานสำเร็จตามที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรอันประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุคิบ หรือเครื่องจักร (material/ Machine) ข้อมูลสารสนเทศ (management information system) กระบวนการหรือวิธีการ (method) และการบริหาร (management) และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปเช่นกันว่า “คน” นั้น เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด คนจึงเป็นที่มาของประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงสุดของการทำงาน แต่คนก็เป็นปัจจัยที่ยากที่สุดในการบริหารจัดการเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สร้างวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาความร่วมมือ และศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวบุคลากรทุกฝ่ายมาร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันดำเนินการ ร่วมกันประเมินผล เพื่อให้การบริหารองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การ

การบริหารองค์การ นอกจากผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร สร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้บุคลากร ใช้สติปัญญาในการสร้างสรรค์งาน ภาวะผู้นำดังกล่าว ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Ozaralli, 2003) และพฤติกรรมของผู้นำก็มีส่วนสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน Laschinger (1999) และ Stewart (1994) ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่า ผู้นำต้องยึดหลักการสำคัญ 8 ประการ คือ (1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากร (2) การให้ความรู้ความสามารถ เพื่อผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจได้ถูกต้อง (3) สามารถขจัดปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงานได้ (4) มีการสื่อสารที่เปิดเผย (5) มีความกระตือรือร้น (6) มีการเตรียมพร้อมอยู่เสมอ (7) มีการประเมินความก้าวหน้าและผลลัพธ์ของงาน และ (8) สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า สามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน สิ่งคุกคามและโอกาสของหน่วยงานได้ โดยเฉพาะในเรื่องของความสำเร็จของงาน ส่วนด้านความสามารถในการบริหาร Tebbitt (1993) กล่าวว่า ผู้บริหารต้อง มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ระบุปัญหาที่ชัดเจน ตัดสินใจที่ดีภายใต้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ครบถ้วน สามารถสร้างสัมพันธภาพภายในทีมได้ดี มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รู้จักจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล และมีการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานของพฤติกรรมกรรมการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน (Empowerment) เป็นแนวคิดทางการบริหาร (Management Thinking) ที่ได้รับความนิยมประมาณ ปี 1990 ว่าเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ให้สำเร็จลุล่วงตามเจตนารมณ์ได้ โดยมีแนวคิดหลักว่า การให้อำนาจบุคลากรนั้นเป็นไปเพื่อให้มีการพัฒนาพลังอำนาจที่แฝงอยู่ในตัวบุคลากรในระดับหนึ่งให้เพิ่มมากขึ้นหรือทำให้บุคลากรค้นพบพลังอำนาจที่ตนมีและใช้ประโยชน์ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จ (Gutierrez, Parsons & Cox, 1998) หลักการพื้นฐานของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานนั้นมีหลักการที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ (1) ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ ที่เป็นพลังความสามารถในการทำงาน และ (2) ให้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ทักษะ ประสพการณ์ และพลังในการทำงาน ซึ่งหลักการทั้งสองอย่างนี้เป็นสมรรถนะคัญของผู้บริหารทุกระดับที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ในกระบวนการทำงานของบุคลากรในองค์กร หากผู้ปฏิบัติงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานจากผู้บริหาร จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง มีความไว้วางใจผู้บริหารและมีความผูกพันต่อองค์กร

บุคลากรในองค์กรหนึ่ง ๆ จะมีบุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกัน เนื่องจากบุคลากรเหล่านั้น มาจากความหลากหลายของวัฒนธรรม ค่านิยม พื้นฐานการศึกษาและระดับความเชี่ยวชาญ ยิ่งในองค์กรใหญ่ก็ยิ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ซึ่งต้องใช้กลยุทธ์การยืดหยุ่นในการเสริมสร้างอำนาจในงานแต่ถ้าผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงค่านิยมที่หลากหลายเข้าด้วยกัน และชี้ให้บุคลากรเห็นคุณค่าในวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้ ก็จะทำให้เกิดการร่วมมือ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กร

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลมีอำนาจเกิดขึ้น และมีอำนาจใหม่เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากเมื่อบุคคลมีอำนาจเกิดขึ้นแล้วจะสามารถใช้อำนาจในการประยุกต์หรือปรับปรุงความสามารถของบุคคล ด้วยวิธีการหรือแนวคิดใหม่ๆ โดยที่อำนาจไม่ใช่สิ่งที่แบ่งกันได้แต่สามารถสร้างขึ้นได้ การเสริมสร้างอำนาจจึงเป็นวิธีการช่วยให้บุคคลสามารถแสดงอำนาจที่เหมาะสม โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้บุคคลอย่างเหมาะสมไม่มากเกินไปที่บุคคลจะรับได้ และไม่ใช้การมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนที่จะพร้อม และแน่ใจว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเหมาะกับบุคลิกภาวะของบุคคล โดยเป้าหมายการเสริมสร้างอำนาจ คือพฤติกรรม ของบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และยังมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เมื่อบุคคลมีความรู้และทักษะ ย่อมตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดีตามกระบวนการตัดสินใจ (Kanter, 1993) ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานมีผลต่อความสามารถในการ

ตัดสินใจด้านการบริหารงาน ทำให้บุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน แล้วมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น

พฤติกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานนั้น Clutterbuck และ Kemaghan (1994) กล่าวว่าจะต้องประกอบด้วย (1) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากร ซึ่งอาจให้รับผิดชอบงานโดยตรง ให้รับผิดชอบงานร่วมกัน หรือให้รับผิดชอบคิดงานใหม่ (2) การพัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงานที่ได้รับมอบหมาย สร้างความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน สร้างความเชื่อมั่นและจิตสำนึกความรับผิดชอบ (3) การให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน ในการทำงานแบ่งหน้าที่แต่ร่วมกันทำงาน (4) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ เครือข่ายข้อมูลข่าวสาร เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะ ความสามารถที่จะช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน (5) การให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจในหมู่เพื่อนร่วมงาน (6) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรและทีมงาน (7) การให้การศึกษาอบรมวิธีการพัฒนาสร้างสรรค์งาน (8) การให้ความสำคัญดูแลบุคลากรให้ดีเท่า ๆ กับการให้ความสำคัญกับงาน (9) การให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเสมอภาคกัน (10) การสร้างความรับผิดชอบให้บุคลากรทำงานอย่างผู้เชี่ยวชาญ ให้มีการตรวจสอบประเมินตนเอง (11) การส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุข สนุกและเต็มใจในการทำงาน โดยให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สร้างความเข้าใจอย่างกระจ่างในเป้าหมาย และขั้นตอนในการทำงาน (12) การเสริมสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ผลงานความสำเร็จของบุคลากร (13) การให้บุคลากรมีแผนพัฒนาตนเองที่เป็นจริงได้ และติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนเพื่อปรับปรุงพัฒนา

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานมีความสำคัญทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวคิดการเสริมสร้างอำนาจการทำงานไปใช้ในสถานศึกษา จะทำให้ครูเกิดความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของและควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง ช่วยให้ครูมีความมั่นใจและพึ่งตนเองได้ มากขึ้นมีความกระตือรือร้น มีกำลังใจ มุ่งมั่นสู้งาน สำนึกในหน้าที่ มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการทำงานด้วยตนเอง สามารถทำงานตามลำพังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีลักษณะเป็นทีม สร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ ยึดหลักความสามารถ ความเป็นทีมงานขององค์กร สามารถตัดสินใจเมื่อถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจ สามารถสร้างกระบวนการปรับปรุงงานที่ตนรับผิดชอบหรือเป็นผู้ริเริ่ม รักการเรียนรู้แสวงหาสิ่งใหม่และพัฒนาตนเองตลอดเวลา

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในต่างประเทศได้มีการศึกษา วิจัย พัฒนารูปแบบ สร้างองค์ความรู้ และนำการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูไปปฏิบัติกันอย่างกว้างขวาง แต่สำหรับการศึกษาในประเทศไทยพบว่าการนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูมาใช้ค่อนข้างน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ามีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการสร้างเสริมพลังอำนาจในการทำงานของครู ได้แก่ (1) ปรัชญาการบริหารการศึกษาของไทยที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับงานนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างใกล้ชิด ใช้อำนาจในการบริหาร โดยการบังคับ ลงโทษ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกรงกลัวและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะนายกับลูกน้อง การตัดสินใจสั่งการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ การบริหารงานบุคคลในองค์กรยังมีแนวคิดที่ว่า การพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเสียเวลา (บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร, 2551) นอกจากนี้ยังพบว่า นโยบายการบริหารการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเมื่อเปลี่ยนตัวผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นระบบราชการแบบเก่า ที่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด คำนิยมระบบอาวุโส การไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดแนวปฏิบัติเดิมๆ โดยยังมีการบังคับบัญชาจากส่วนกลางที่มีการสั่งการมากซึ่งขัดกับหลักการกระจายอำนาจ การบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษาไม่มีอำนาจในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง การสรรหา การคัดเลือก การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ยังขึ้นอยู่กับเขตพื้นที่การศึกษา การติดต่อประสานงานไม่คล่องตัว มีวัฒนธรรมการทำงานแบบเฉื่อยชา บุคลากรในองค์กรยังไม่ได้ร่วมคิดค้นกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรให้ก้าวทันต่อการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง ปล่อยให้องค์กรเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่มีการร่วมกันคิดหาแนวทางการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน (วิทยากร เชียงกูล, 2550) (2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารยังใช้อำนาจในการบังคับบัญชา ยึดถือความคิดของตนเองเป็นหลัก ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง ไม่ใส่ใจในการแสวงหาความรู้ให้ก้าวทันวิทยาการ ขาดทักษะการบริหาร ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้มุมมองหรือความคิดเห็นของตนเอง มีอคติและไม่มีความยุติธรรม (สมเกียรติ ศรีลัมพ์, 2547) และ (3) ความไม่มีประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งพบว่า ยังมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานที่คอยหาโอกาสหลีกเลี่ยงงาน ไม่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย แต่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อได้รับการ จูงใจด้วยผลตอบแทนหรือสิ่งที่ต้องการตามที่ตนเองคาดหวังไว้ เช่น ทำงานดีเมื่อใกล้ถึงเวลาพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขึ้นเงินเดือน (รุ่ง แก้วแดง, 2544)

จากหลักการเหตุผล และสภาพปัญหาที่กล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นประโยชน์ของการนำแนวทางการเสริมสร้างอำนาจการทำงานไปใช้ในสถานศึกษา โดยจะพัฒนาตัวแบบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าหากผู้บริหารสถานศึกษาทราบแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูแล้วจะทำให้ผู้บริหารสามารถนำรูปแบบดังกล่าวไปใช้ในเชิงบริหาร ซึ่งจะทำให้ครูรู้สึกที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงควมมีคุณค่าของตน มีความภาคภูมิใจในความสามารถแห่งตน ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในงาน และมีความผูกพันต่องานที่ทำและยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

2. คำถามการวิจัย

จากสภาพปัญหาและความจำเป็นดังกล่าว เพื่อสร้างข้อสรุปเกี่ยวกับตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู จึงกำหนดคำถามไว้ 2 ประการ ดังนี้

2.1 ตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูเป็นอย่างไร

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งพัฒนาและตรวจสอบตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

3.1 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

4. สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์และเส้นทางอิทธิพลระหว่างปัจจัยต่างๆ ของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ซึ่งนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

4.1 ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎีของปัจจัยมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.2 ตัวแปรปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูที่นำมาศึกษามีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ตามตัวแบบที่พัฒนาขึ้น

5. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แต่เนื่องจากว่าการวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล (unit of analysis) จึงคำนวณประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในปีการศึกษา 2551 จำนวน 13,703 โรงเรียน (ศูนย์ปฏิบัติการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551) ด้วยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาตัวแบบความสัมพันธ์ที่วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูง ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จึงต้องพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า โดยใช้อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์ หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 : 1 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้มีเส้นพารามิเตอร์ 22 เส้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ดังกล่าว จากนั้นจึงสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 440 โรงเรียน แล้วจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนในโรงเรียน ๆ ละ 1 คน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 440 คน

2) ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ซึ่งเป็นรูปแบบที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นตรงระหว่างตัวแปรที่เป็นสาเหตุหรือเรียกว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous variables) ตัวแปรแฝงคั่นกลาง (Intervening variables) หรือตัวแปรส่งผ่าน (Mediating latent variable) และตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous variables) แต่ด้วยข้อกำหนดของโปรแกรมลิสเรลได้กำหนดให้ ตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรแฝงภายใน

รวมกันเรียกว่า ตัวแปรแฝงภายใน และการศึกษาตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจัดกลุ่มตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษาดังนี้

5.2.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่

1) การสร้างบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน

2) การสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การสร้างทีมงาน การสร้างพลังและแรงขับ และการส่งเสริมและพัฒนาครู

5.2.2 ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่

1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างโอกาสของความสำเร็จ การจูงใจด้วยผลตอบแทน การสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

2) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน การทำงานเป็นทีม ความผูกพันต่อองค์การ

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

1. ตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู หมายถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ที่มีลักษณะของเส้นโยงแสดงในรูปแบบภาพหรือเขียนในรูปแบบการคณิตศาสตร์ ประกอบด้วย ปัจจัยเชิงสาเหตุ คือ การสร้างบรรยากาศองค์การ การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสัมพันธ์กับปัจจัยที่เป็นผล คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ซึ่งเขียนด้วยชุดสมการหรือเขียนเป็นแผนภาพจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานจากการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจนทำให้ครูมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกพอใจในงาน มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การและมีการร่วมกันทำงานเป็นทีม จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ

ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ในด้าน ความพึงพอใจในงาน การทำงานเป็นทีม และความผูกพันต่อองค์กร

2.1 ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกในด้านบวกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน ในหน้าที่และสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน เป็นความสุขจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ ด้านจิตใจ สังคม และสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน รวมทั้งมีความยินดีที่จะปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การได้รับการยอมรับ นโยบายและการบริหารองค์การ เงินเดือนและสวัสดิการ และความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2.2 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลในองค์การเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายด้วยกัน มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และมีความพอใจที่ได้ทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน การยอมรับนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกัน การประชุมเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ความพอใจที่ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.3 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง เจตคติหรือความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อองค์การที่ตนได้เข้าไปร่วมทำกิจกรรมหรือปฏิบัติงานด้วยการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความศรัทธา จงรักภักดีแสดงออกถึงความต้องการคงอยู่ในองค์การต่อไป มีความทุ่มเทและเต็มใจที่อุทิศตนในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย ความศรัทธา ความทุ่มเท และความภักดี

3. ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ปฏิบัติหน้าที่เป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมีระยะเวลาในการทำหน้าที่เป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

4. การสร้างบรรยากาศขององค์การ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันของบุคลากรด้วยความรู้สึกอบอุ่น เป็นมิตร และไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ประกอบด้วย การส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน

5. การสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ หรือการสร้างสถานการณ์ที่จะช่วยเสริมสร้างให้ครูมีความเป็นผู้นำในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาในการชักจูง ชี้นำให้ครูสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การสร้างทีมงาน การสร้างพลังและแรงขับ และการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู

6. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในโรงเรียนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ประกอบด้วย การสร้างโอกาสของความสำเร็จ การจูงใจด้วยผลตอบแทน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

7. การพัฒนาตัวแบบ หมายถึง การสร้างและปรับปรุงตัวแบบเชิงสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูซึ่งได้จากการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และหลักการ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์เป็นตัวแบบ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับทั้งในด้านวิชาการและในด้านการนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1. กรณีการเสริมสร้างหรือขยายองค์ความรู้เชิงวิชาการในบริบทของสังคมไทย เป็นการเสนอตัวแบบปรากฏการณ์จริงโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์มาทดสอบตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเชิงทฤษฎีทางตะวันตก มาประยุกต์ใช้ให้ได้ตัวแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย ซึ่งนักวิชาการ นักวิจัย หรือผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนผู้สนใจ อาจนำไปเป็นแบบต้นแบบเพื่อขยายขอบเขตการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูให้กว้างขวางและลึกซึ้งต่อไป

2. ผลการวิจัยทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูที่มีประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือนักการศึกษาจะนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูไปใช้ในเชิงนโยบายทางการศึกษาด้านการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทที่ 2 นี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นต้นแบบเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับ “ต้นแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู” จากการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าว พบว่า มีงานวิจัย และงานเขียนของนักวิชาการ นักบริหารและนักการศึกษาที่น่าเสนอไว้สามารถจำแนกออกเป็นสองลักษณะ คือ (1) ลักษณะเชิงพรรณนา (descriptive) จะมุ่งศึกษาเพื่ออธิบายลักษณะหรือองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู หรือเกณฑ์/รูปแบบการประเมินการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู และ (2) ลักษณะเหตุและผล (cause and effect) จะมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัย และสังเคราะห์เชิงทฤษฎีเพื่อสร้างหรือพัฒนาต้นแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาวิจัยในลักษณะเหตุและผล ดังนั้นจึงนำเสนอผลการศึกษาวิเคราะห์ในบทที่ 2 ตามลำดับดังนี้ คือ (1) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู และ (3) สรุปผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดต้นแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู (4) การสังเคราะห์เพื่อกำหนดต้นแบบเชิงสมมติฐาน โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

1.1 ความสำคัญและความหมาย

1.1.1 ความสำคัญ

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน (Empowerment) เป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารองค์กรทุกระดับ ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานจากผู้บริหารแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง เกิดความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วยตนเอง มีความไว้วางใจผู้บริหารและมีความไว้วางใจองค์กร รวมทั้งมีความผูกพันต่อองค์กร

1.1.2 ความหมายของ ประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิผล” (effectiveness) ในความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) หมายถึง ผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น ส่วนความหมายตามพจนานุกรมของ Merriam-Webster (2001) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ หรือจากความต้องการที่จะทำให้เกิดขึ้นจริงโดยอาศัยเงื่อนไขเวลาและการดำเนินการมาระยะหนึ่ง ความหมายดังกล่าวสอดคล้องกับทัศนะของนักการศึกษาหลายคน ได้แก่ Martin & Kettner (1996) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานที่ให้ผลของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วน Cowan (1973) ที่อธิบายว่า ประสิทธิภาพเป็นอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จริงกับผลลัพธ์ที่ควรจะเป็นหรือผลลัพธ์ในอุดมคติ ความหมายดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของ อุทัย หิรัญโต (2531) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุถึงเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะประสิทธิผลเพียงแต่พิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเท่านั้น ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลคือ การบรรลุเป้าหมายแต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือการใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด เกิดผลรวดเร็ว โดยการนำเวลาเข้ามาพิจารณาด้วย นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาคนอื่นๆ เช่น พชรินทร์ เชาวักิติวุฒิ (2544; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2544; ธงชัย สันติวงษ์, 2539) ได้ให้ทัศนะสอดคล้องกันคือ ผลผลิตหรือสภาพการดำเนินงานที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยวัดค่าในผลของงานจากที่ได้ดำเนินการจนแล้วเสร็จ

กล่าวโดยสรุป ตามทัศนะของผู้วิจัยเกี่ยวกับนิยามคำว่า “ประสิทธิผล” ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งผลที่เกิดขึ้นในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่องาน เป็นต้น

1.1.3 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานมีความเป็นพลวัต และมีความหมายหลากหลาย จากการรวบรวมความหมาย “การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน” (Empowerment) พบว่า empowerment มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า Passe หมายถึง to be able หรือสามารถจะ คำว่า power หมายถึง การควบคุม อำนาจ และการปกครอง ส่วนคำว่า em หมายถึง ทำให้ครอบคลุม ดังนั้น empowerment จึงหมายถึง การให้อำนาจ และความรับผิดชอบทั้งนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานจะเกิดขึ้นได้เมื่ออำนาจถูกมอบให้กับลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง (อมร สุวรรณนิมิต, 2546) จากการรวบรวมความหมาย การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน มีผู้ให้ความหมายที่ต่างๆ กัน ดังนี้

Freire (1970) ให้นิยามการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานว่า หมายถึงการที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถที่มีในบุคคลไปให้บุคคลอื่นๆ ที่มีความรู้ต่ำกว่า เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีปัญญาในการแก้ไขปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ และมีทักษะการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rappaport (1985) ที่ให้ทัศนะว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลซึ่งขาดความสามารถในการช่วยเหลือตนเองมีแรงจูงใจที่จะเอาชนะหรือสามารถจัดอุปสรรคเพื่อให้ตนช่วยเหลือหรือพึ่งพาตนเองได้ แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับ Conger & Kanungo (1988) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นกระบวนการช่วยเหลือส่งเสริมให้บุคคลที่อยู่ในสภาพไร้พลังมีความรู้ดีกว่าตนเองมีความสามารถ และมีคุณค่าต่อองค์การ ส่วน Chandler (1991) ให้ความหมายของการสร้างเสริมพลังอำนาจการทำงานว่า เป็นการเพิ่มความสามารถแก่บุคคลโดยให้ความรู้ ให้คำปรึกษา จัดทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (1992) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นกระบวนการให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพ และสร้างแรงจูงใจแก่บุคคลโดยเพิ่มความแข็งแกร่งด้านร่างกาย จัดสิ่งสนับสนุนทางสังคม และเพิ่มภาพลักษณ์ที่มีต่อตนเองในทางบวก และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson (1991) ที่ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานว่าเป็นกระบวนการทางสังคมที่จะช่วยเหลือส่งเสริมและพัฒนาบุคคลให้มีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถของตนเอง มีความสามารถในการค้นพบปัญหาและความต้องการของตนเอง สามารถควบคุมปัจจัยที่กระทบต่อความเป็นอยู่และชีวิตของตนเอง รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Heumann, Mccall & Boldy (2001) ที่ให้นิยามว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นการให้ความรู้และความคิดแก่บุคคล เพื่อให้บุคคลสามารถใช้ปัญญาในการตัดสินใจ สามารถแก้ไขปัญหาและจัดอุปสรรคต่างๆ ด้วยตนเอง ส่วนนักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานว่า เป็นกระบวนการพัฒนาและการส่งเสริมความรู้ ความสามารถแก่บุคคลที่ไม่สามารถดูแลตนเองหรืออยู่ในภาวะไร้พลังให้เป็นบุคคลมีพลัง (Power) โดยการให้ความรู้ ให้คำปรึกษา เสริมสร้างความสามารถและจัดสิ่งสนับสนุน เพื่อให้บุคคลมีความรู้และมีความสามารถพึ่งพาตนเอง สามารถค้นพบปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง สามารถค้นพบความต้องการของตนเอง รวมทั้งสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับบริบทการดำรงชีวิตในสังคม ทำให้บุคคลรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และมีกำลังใจในการเอาชนะหรือขจัดสาเหตุและอุปสรรคที่ทำให้ตนเองไร้พลัง (บุญใจ ศรีสถิตย์นราทร, 2551) นอกจากนี้ยังมี สุพานี สฤณภูวนิช (2549) ที่ให้ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่แตกต่างจากนักวิชาการคนอื่นๆ โดยให้ทัศนะว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารแบ่งอำนาจ และความรับผิดชอบให้กับ

ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจในงานของตนเอง เพื่อจะได้ทำงานให้สำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นิตย์ สัมมาพันธ์ (2549) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน เป็นการมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่พนักงานระดับล่างเพื่อให้ผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานมากที่สุดเป็นผู้ตัดสินใจได้ทันที แต่ต้องรับผิดชอบด้วย

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารองค์การนำมาใช้ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีความสามารถในการค้นพบปัญหาและความต้องการของตนเองจนสามารถแก้ไขปัญหาและจัดอุปสรรคต่างๆด้วยตนเองหรือพึ่งพาตนเองได้รวมทั้งการเพิ่มความสามารถในการทำงานให้แก่บุคคลโดยการให้ความรู้ให้คำปรึกษา และจัดทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรูสึกมีคุณค่าในตนเอง และมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง

1.2 ความเป็นมาของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเริ่มนำมาใช้เมื่อ ค.ศ. 1960 โดย Paulo Freier นักวิชาการชาวบราซิล ได้คิดค้นวิธีให้ความรู้แก่ประชาชนให้มีความรู้และความสามารถค้นหาวิธีปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ด้วยความตระหนักถึงความเท่าเทียมกันของสมาชิกในชุมชน การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ Freire ได้นำหลักปรัชญาดังกล่าวมาใช้ในการเสริมสร้างความสามารถแก่ประชาชน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมกันวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและสาเหตุของปัญหา รวมทั้งศึกษาแนวทางพัฒนาความเป็นอยู่จากสภาพเสื่อมโทรมให้มีสภาพที่น่าอยู่ ตลอดจนศึกษาแนวทางขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดย Freire เป็นผู้มีบทบาทในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ได้แก่ การให้คำปรึกษา ให้ข้อมูล และจัดสิ่งสนับสนุน จากการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานแก่ประชาชน มีผลทำให้ประชาชนปรับเปลี่ยนจากความเชื่อที่ว่าตนเองไร้พลัง (Powerlessness) มาเป็นความเชื่อใหม่ คือ เชื่อในความสามารถแห่งตน (Self efficacy) รวมทั้งทำให้สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนซึ่งเดิมมีสภาพที่เสื่อมโทรมเปลี่ยนแปลงเป็นสภาพที่น่าอยู่ ต่อจากนั้นมา แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานได้แพร่หลายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนทำให้คำ “Empowerment” โด่งดังไปทั่วโลก โดยมีการนำหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานมาใช้ในองค์การธุรกิจ องค์การบริการสุขภาพ และสถาบันทางการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน

1.3 ประเภทของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

จากการศึกษา หลักการ แนวคิด และทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน สามารถจำแนกประเภทของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน จำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.3.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานด้านโครงสร้าง (Structural empowerment) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานด้านโครงสร้าง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาให้อำนาจจากตำแหน่งในองค์กรกระจายความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและให้อิสระในการตัดสินใจ โดยจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของความคิด มีความภาคภูมิใจที่จะสามารถควบคุม กำกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ผลิตผลมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานด้านโครงสร้างของ Kanter (Kanter's theory of structural empowerment) มีสาระโดยสรุป คือ อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งอำนาจในตัวบุคคลมาจาก 2 แหล่ง ได้แก่ (1) อำนาจที่เป็นทางการ (Formal power) หมายถึง แหล่งอำนาจจากตำแหน่งงานในองค์กร (Authority) ทำให้บุคคลมีอำนาจจัดสรรทรัพยากร (Resource) ให้ข้อมูลและถ่ายทอดความรู้ (Information) สนับสนุน (Support) และส่งเสริมความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Opportunity) (2) อำนาจที่ไม่เป็นทางการ (Informal power) หมายถึง แหล่งอำนาจจากสังคม โดยการสร้างสัมพันธภาพ และสร้างเครือข่ายกับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน สร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลในแวดวงวิชาชีพ รวมทั้งบุคคลนอกหน่วยงาน ตลอดจนบุคคลในสังคม ซึ่งอำนาจที่เป็นทางการ และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความสามารถในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานด้านโครงสร้างแก่ผู้ปฏิบัติงาน

1.3.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานด้านจิตใจ (Psychological empowerment)

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานด้านจิตใจ หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา เสริมสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ภาษาจูงใจ (Motivation language) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกมีคุณค่า และรู้สึกมีความสามารถแห่งตน (Self efficacy) รวมทั้งขจัดความรู้สึกไร้พลังของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่าตนเองมีความสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานด้านจิตใจของ Thomas & Velthouse (1990) และ Spreitzer (2005)

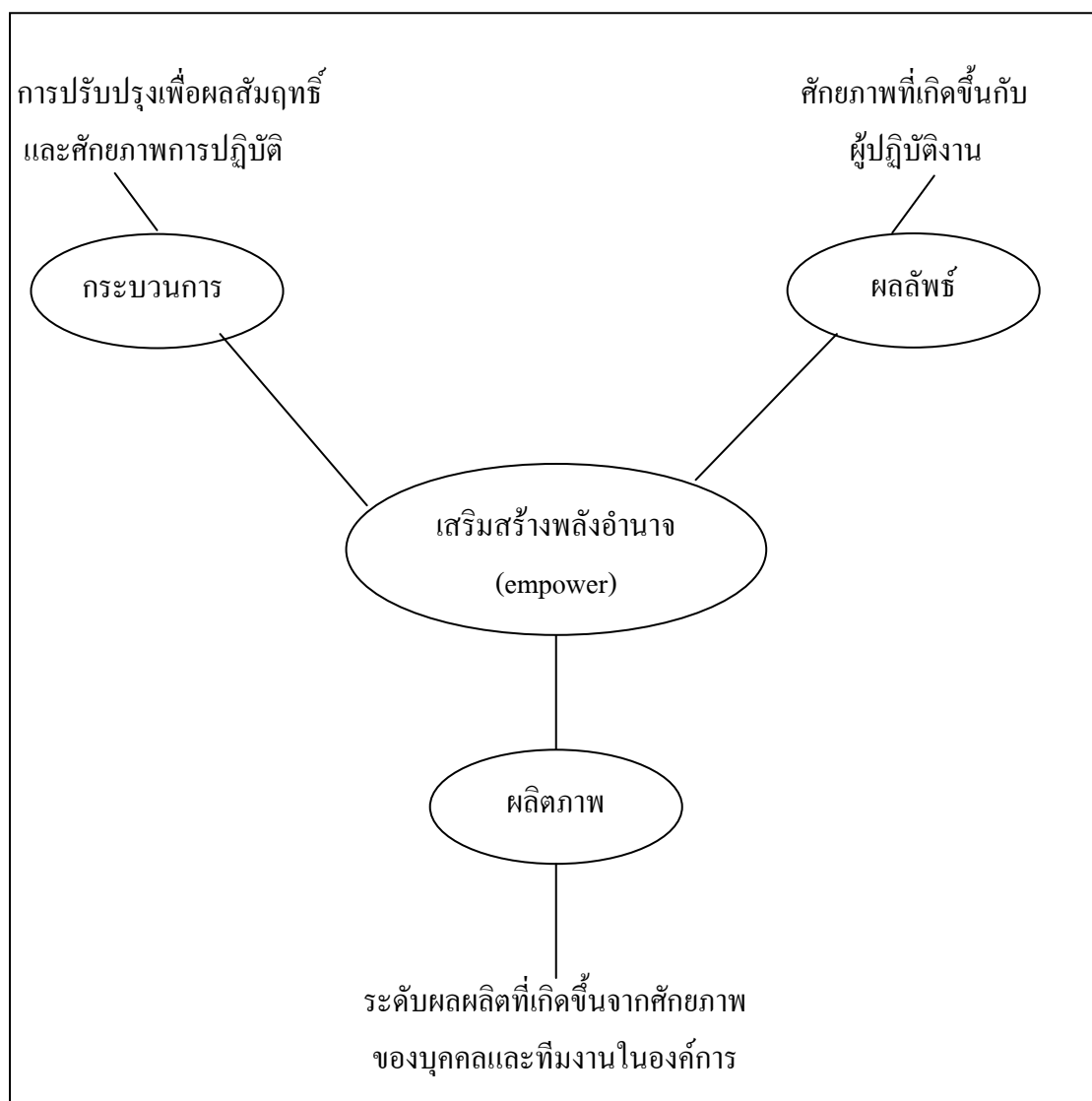
ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1)ความหมายของงานที่รับผิดชอบ (Meaning) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้หรือรู้สึกว่างานที่ตนเองรับผิดชอบเป็นงานที่มีความสำคัญ มีเอกลักษณ์เฉพาะและมีคุณค่า (2) ความสามารถ (Competent) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถและมีทักษะในการทำงานที่ท้าทายความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (3) การตัดสินใจด้วยตนเอง (Self determination) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองมีอิสระในการวางแผนการทำงานและตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการนำแนวทางที่คิดขึ้นไปใช้ปฏิบัติงานจริง รวมทั้งมีความสามารถในการควบคุมและกำกับให้มีการปฏิบัติงานตามแนวทางที่ตนเองกำหนด และ (4) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการคิดค้นกลยุทธ์ และแนวทางที่ทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างกระจ่างชัดเกี่ยวกับลักษณะการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคนผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคน ดังนี้

Jack (1995; Kanpol, 1999; Rappaport, 1984; Richardson, 1997; Zimmerman, 1984) ให้ทัศนะที่สอดคล้องกันว่า มโนทัศน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่สอดคล้องกันว่าเป็นสิ่งซับซ้อน การให้คำจำกัดความของคำว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นสิ่งที่ทำได้ยากจนกว่าเราจะได้สัมผัสกับสิ่งนั้นอย่างแท้จริง ทั้งนี้ เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นโครงสร้างที่ไม่มีขอบเขตมีรูปแบบที่แตกต่างไปตามกลุ่มประชากรและบริบท ซับซ้อนและยังไม่มี ความชัดเจนจำเป็นที่ต้องวิจัยเพิ่มเติม การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานไม่มีคำจำกัดความที่เป็นข้อตกลงที่ยุติได้และไม่ได้มีวิธีการวิธีการเดียวแต่จะมีความหมายตามที่กำหนดขึ้นมาให้สัมพันธ์กับความหมายของสิ่งที่จะศึกษาหรือศาสตร์ในสาขาที่นำไปใช้ เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานต้องพิจารณาจากหลายองค์ประกอบที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์กร ในตัวบุคคล กลุ่มหรือทีมงาน (Scott & Jaffe, 1991) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน อาจมีความหมายรวมถึง การตั้งเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์และวางแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ทำงานโดยกระจายอำนาจตัดสินใจไปจากส่วนกลาง รวมไปถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ เจตคติ และความสามารถในแต่ละบุคคลกับกลุ่มหรือทีมงาน และให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์กร โดยการให้อำนาจและโอกาสกับแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่องค์กรต้องการ (Scott & Jaffe, 1991; Zimmerman & Rappaport, 1998)

Zimmerman (2000) อธิบายว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน มีลักษณะ 3 ลักษณะ คือ เป็นทั้งกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ผลผลิต / ผลลัพธ์พลังอำนาจจากกระบวนการ และผลิตภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือความต้องการ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาต่อองค์การในทางบวก ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ตามทัศนะของ Zimmerman

จากภาพที่ 1 นั้น Zimmerman พิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็น 3 ลักษณะ คือ เป็นทั้งกระบวนการเสริมสร้างอำนาจ ผลผลิต / ผลลัพธ์พลังอำนาจจากกระบวนการ และผลิตภาพที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และยังเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือ

ความต้องการ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาต่อองค์การในทางบวก ในแต่ละประเด็นมีรายละเอียด ดังนี้

1) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนา และเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและทีมงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ครอบคลุมขอบข่ายและสภาพการทำงานทั้งหมดขององค์กร

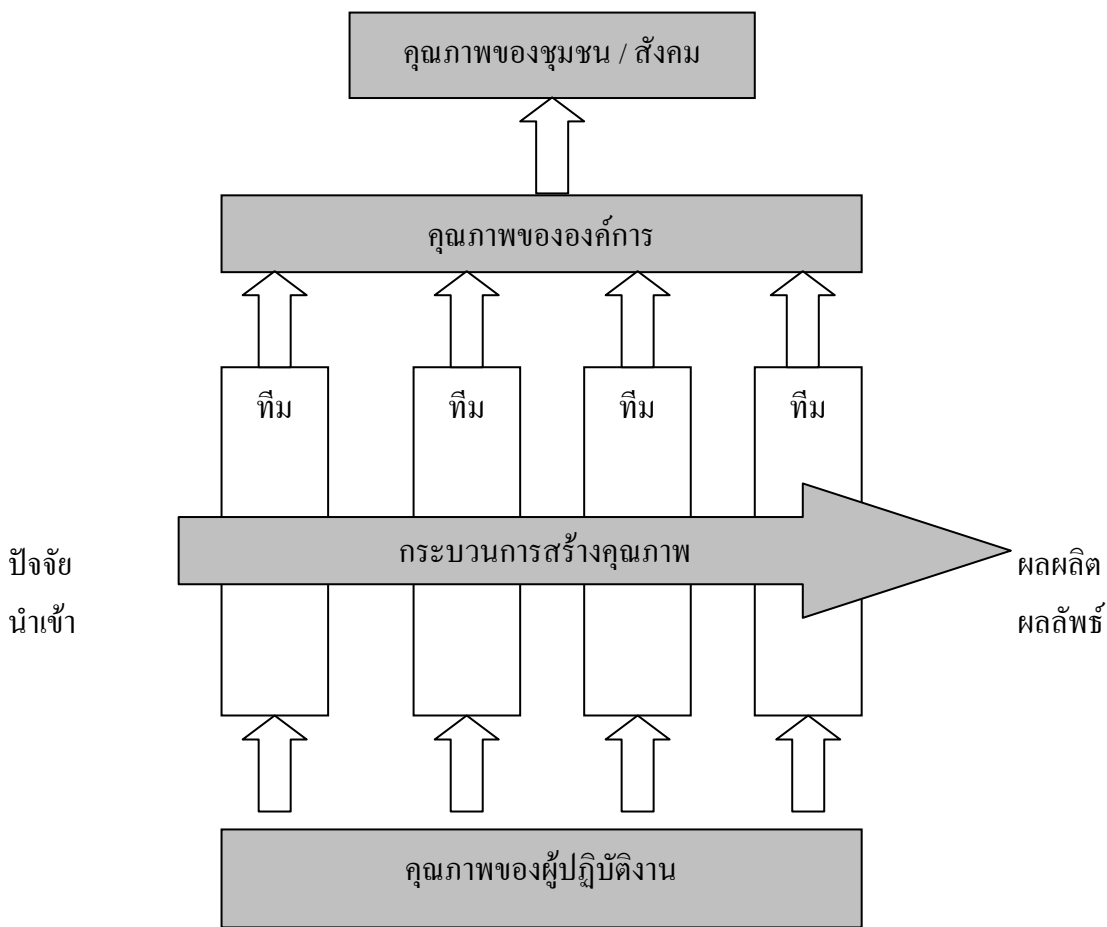
2) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในฐานะที่เป็นผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานซึ่งพิจารณาได้จากการพัฒนาตนเองจนมีความเชื่อมั่นและรับรู้ความสามารถของตนเอง (self efficacy) เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จ ดังที่ตั้งใจ

3) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในฐานะที่เป็นผลผลิตของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน หมายถึง ระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของบุคคลและทีมงานในองค์กรซึ่งถ้าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานทั้งส่วนบุคคลและทีมงานก็จะเพิ่มขึ้นส่งผลให้ผลผลิตจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานมีลักษณะที่เป็นกระบวนการ (process) และทำให้เกิดผลลัพธ์ (product) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการแสดงพฤติกรรมอย่างสร้างสรรค์ทางบวกการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระบวนการสร้าง กระบวนการพัฒนา และการเพิ่มพลังอำนาจความสามารถในการทำงานภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือองค์กรด้วยการสนับสนุนสิ่งที่เป็นปัจจัยหรือสถานการณ์ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือองค์กรนั้นได้พัฒนาความสามารถในการทำงานให้เพิ่มมากขึ้นอย่างสร้างสรรค์ด้วยความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง มีอิสระ ความรู้สึกของการเป็นเจ้าของงาน กระบวนการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างเสริมพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและทีมงานให้ครอบคลุมขอบข่ายและสภาพการดำเนินงานภายในองค์กร โดยมีความสัมพันธ์กันระหว่างบทบาทของผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะช่วยให้บรรลุทั้งเป้าหมายของบุคคลและขององค์กร

1.5 เป้าหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานการทำงานของคุณครู

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษาองค์กรที่มีการทำงานโดยการประสานความร่วมมือกับบุคคลหลายฝ่ายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร โรงเรียนถือได้ว่าเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ให้บริการจัดการศึกษาแก่สังคม ดังนั้นความมั่นคงขององค์กร ความไว้นือเชื่อใจของผู้รับบริการที่มีต่อโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของบริการและสัมฤทธิ์ผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารและการดำเนินการ ไม่แตกต่างกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งคุณภาพนั้นเกิดจาก ทุกอย่างที่มีอยู่ในองค์กรหลอมรวมกันหรือบูรณาการกันทั้งจากผูปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร (Total involvement) ที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม คุณภาพขององค์กรที่เกิดขึ้น จึงมีความเป็นองค์กรรวมทั้งองค์กรไม่สามารถแยกส่วนได้ ซึ่งคุณภาพของผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดจากฝ่ายใดเป็นการเฉพาะ (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี, 2545) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การบูรณาการกับคุณภาพในองค์กรตามทัศนะของ วิฑูรย์ สิมะ โชคดี

การให้การศึกษาเป็นงานที่ต้องใช้คุณธรรม ความรู้ความสามารถ มีอิสระทางความคิดและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจกระทำในสิ่งที่คิดว่าดีที่สุดเพื่อเป็นสะพานเชื่อมโยงความรู้ ความคิดให้เข้ากับความต้องการ ความสนใจของผู้เรียน ของชุมชนและสังคม ดังนั้นครูผู้ทำหน้าที่ให้การศึกษาจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในงานของตน ต้องมีส่วนร่วมตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบ ต้องพัฒนาตนเองเพื่อปฏิบัติการกิจในการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและส่วนตัวครูได้ก้าวสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นครูมืออาชีพ (Klecker & Loadman, 1998) จากภารกิจในงานการศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูและบุคลากรจึงมีเป้าหมาย ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติการกิจล้ำริเริ่มสร้างสรรค์งาน และ นวัตกรรมที่มีประโยชน์ทางการศึกษา
- 2) ปลุกจิตสำนึกการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติภาระหน้าที่ที่สร้างความรักความผูกพันในงาน
- 3) สนับสนุนให้บุคลากรสามารถควบคุมการทำงานของตนเองสามารถคิดตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้งานมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ
- 4) สร้างสรรค์กระบวนการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่ช่วยให้บุคลากรมีความสุขและสนุกกับการทำงาน
- 5) เสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจบุคลากรในทีมงานในองค์กร
- 6) กระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองสู่ความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ
- 7) ทำให้บุคลากรมีพลังอำนาจ ต้องการที่จะทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรต่อการทำงาน
- 8) กระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังอำนาจที่มีเพิ่มขึ้นสร้างผลงานการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีมีประโยชน์และใช้พลังอำนาจเสริมสร้างการรวมพลังอำนาจต่างๆในองค์กรให้เกิดพลังอำนาจสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายความสำเร็จเดียวกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูคือการทำให้ครูได้พัฒนาและเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในด้านต่าง ๆ ก่อให้เกิดการพัฒนาเจตคติความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และแสดงออกซึ่งศักยภาพของคนในการทำงานด้วยความอิสระ มีความพึงพอใจ มีความมั่นใจ ภูมิใจ เพื่อบรรลุสู่ผลการทำงานที่มีคุณภาพรวมทั้งสร้างความก้าวหน้าแก่ตนเอง ทีมงาน และองค์กร

1.6 ผลที่เกิดขึ้นจากการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู จะเห็นว่านักวิชาการได้ให้ความสนใจมากขึ้นตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา โดยได้เสนอแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยนำแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูซึ่งมีแนวคิดและผลงานวิจัยหลากหลายทั้งในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย โดยจะนำเสนอตามลำดับของข้อค้นพบดังนี้

Reyes (1989) ได้ศึกษาพบว่า ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นทำให้ครูมีความรู้สึกยึดมั่นผูกพันกับองค์กร และมีความพึงพอใจในงาน ช่วยให้ผลิตผลที่เกิดจากการทำงานของครูเพิ่มขึ้น

Bolin (1989) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ทำให้ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน กล้าคิดสร้างสรรค์งาน มีความสุขกับการทำงาน มีความรักความผูกพันในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สามารถควบคุมการทำงานและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ตลอดจนสามารถพัฒนาศักยภาพตนเองในการปฏิบัติภาระหน้าที่สู่ความเป็นครูมืออาชีพได้

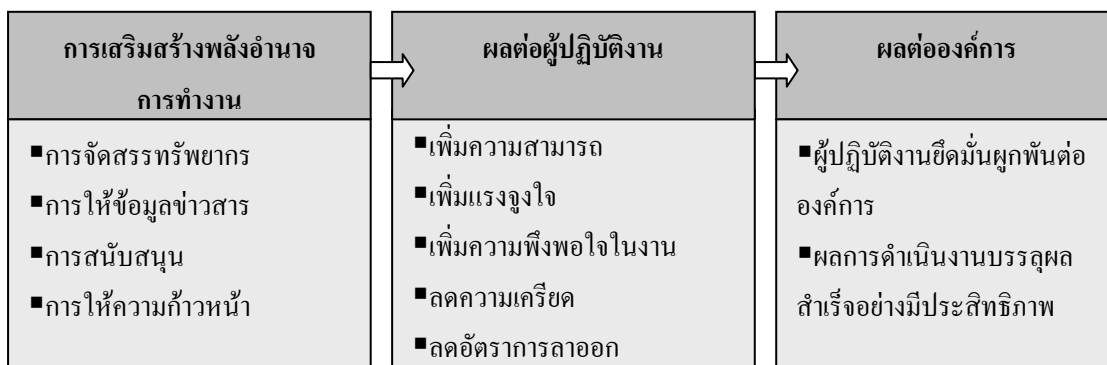
Scott & Jaffe (1991) ได้ศึกษาและวิจัยพบว่า เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานอยู่ 3 ระดับคือ (1) การเปลี่ยนแปลงเจตคติของผู้ปฏิบัติงานได้แก่ มีความรู้สึกมั่นคงในชีวิต มีความมั่นใจในความสามารถจัดการงานที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบและมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน รวมทั้งเกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน (2) การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ในทีมและระหว่างทีมงาน ได้แก่ มีการทำงานเป็นทีม มีการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศจนเกิดนวัตกรรมการทำงานร่วมกัน มีการแก้ไขปัญหาและรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน (3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เช่น ภายในองค์กรมีการสื่อสารแบบเปิด มีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย มีการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ขององค์กรมีมาตรฐานตามเป้าหมายที่กำหนดส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและยึดมั่นผูกพันกับองค์กร

Goens & Clover (1991) ได้ศึกษาลักษณะบุคลากรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน พบว่า บุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับการพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีความอดทนต่อความผิดพลาด มีความเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ตลอดจนการได้รับการยอมรับยกย่องและให้ความสำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่าครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการ

ทำงานจะมีลักษณะ เป็นผู้ที่มีมาตรฐานทางจริยธรรมในการปฏิบัติมีความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ มีเวลาพิจารณาสะท้อนของการปฏิบัติงาน มีอำนาจหน้าที่และเป็นอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบผลการทำงานได้

Short & Rinehart (1992) ศึกษาพบว่า การเสริมพลังอำนาจการทำงานของครูเกิดขึ้นใน 6 ด้าน คือ (1) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งเกิดจากการมีโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถขยายความรู้และทักษะต่าง ๆ ไปใช้กับวิธีการทำงานในโรงเรียน (2) การรับรู้ความสามารถของตนเอง เกิดจากการรับรู้ว่าคุณเองสามารถที่จะช่วยเหลือนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้ และสามารถพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาช่วยเหลือนักเรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น (3) สถานภาพในการทำงาน เกิดจากที่ครูได้รับการยอมรับ เคารพนับถือในบทบาทหน้าที่ ตลอดจนการได้รับการยกย่องจากเพื่อนครูและผู้บริหารที่ให้ความไว้วางใจในความรู้ความเชี่ยวชาญ (4) ผลกระทบจากงาน เกิดจากครูได้รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลย้อนกลับ และเมื่อทำงานได้ประสบผลสำเร็จก็เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า (5) การตัดสินใจ เกิดจากครูได้มีโอกาสตัดสินใจในงานด้วยตนเอง เช่น การกำหนดการสอน การนำหลักสูตรของโรงเรียนไปใช้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน (6) มีอิสระในการทำงาน เกิดจากที่ครูมีอิสระในการตัดสินใจ และสามารถควบคุมการทำงานของตนเองได้ เช่น การวางแผนการสอน การจัดตารางสอน และเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของครู

Kanter (1993) ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานหลักการที่ Kanter นำมาใช้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานคือ ให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดสรรทรัพยากรและสิ่งเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน (Resources) การจัดระบบข้อมูลและการถ่ายทอดข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน (Information) การสนับสนุนให้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะ (Support) การส่งเสริมให้มีโอกาสความก้าวหน้า (Opportunity) ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณบริหารให้ความสำคัญและคำนึงถึงความมีคุณค่าของตน รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถทำให้เกิดขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในงาน และมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีผลทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ผลลัพธ์จากการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานตามทัศนะของ Kanter

Tebbitt (1993) ได้ศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน พบว่า องค์กรและบุคคลในองค์กรจะมีพฤติกรรมแสดงให้เห็นดังนี้ (1) ผลผลิตหรือบริการได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการทดลองคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารและการปฏิบัติงาน (2) มีการยอมรับความล้มเหลวเพื่อปรับปรุงองค์กร เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องยอมรับและให้อภัยในสิ่งที่เกิดขึ้น (3) สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น มีความร่วมมือ มีการเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลและทีมงาน และทุกคนรับผิดชอบผลผลิตขององค์กรร่วมกัน (4) มีความผูกพันในองค์กร การสร้างความร่วมมือในองค์กร ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน บทบาทของผู้บริหารเป็นไปในลักษณะการยินยอมให้บุคลากรปกครองตนเองสร้างความยึดมั่นและผูกพันในงานและองค์กร (5) มีความเชี่ยวชาญในงาน การส่งเสริมการแสดงออกถึงความรู้สึกรักของตนเอง การให้บุคลากรเรียนรู้บทบาทของตนเอง การได้รับการฝึกและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อความเชี่ยวชาญในงานและความก้าวหน้าในอาชีพ (6) การยอมรับนับถือ บุคลากรและทีมงานได้รับข้อมูลข่าวสารร่วมกันทั้งองค์กร มีความจริงใจต่อกันก่อให้เกิดการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในองค์กร

Clutterbuck & Kemaghan (1994) ได้กล่าวถึงบุคลากรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานไว้ว่ามีคุณลักษณะดังนี้ (1) ลักษณะเฉพาะบุคคล ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นสู้งาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการทำงานด้วยตนเอง มีความยืดหยุ่นในการทำงานบริหารจัดการตนเองได้ รักการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่ ยินดีรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (2) ลักษณะที่ส่งผลต่อความเป็นทีมงาน และองค์กร ได้แก่ สามารถทำงานตามลำพังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นทีม สร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ ยึดหลักความสามัคคี ความเป็นทีมงาน รู้กาลเทศะเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น

สามารถแก้ปัญหาตนเองและช่วยแนะนำวิธีแก้ปัญหาให้ผู้อื่นได้ มีการใช้ประโยชน์และแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน

Blase & Blase (1994) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีผลต่อครูในการปฏิบัติงานในหน้าที่ พบว่า ครูมีอิสระในการสะท้อนภาพความเป็นจริงของการทำงานให้ฝ่ายบริหารรับรู้ มีความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรู้ ความสามารถมากขึ้น

Klecker & Loadman (1996) ได้ให้ทัศนะว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานจะทำให้ครูมีความสามารถในด้านต่างๆ เช่น สามารถให้คำปรึกษาหรือแนะนำแก่ครูใหม่หรือเพื่อนครู มีความรู้ในวิชาชีพ มีความเป็นมืออาชีพ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และมีความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีภาวะผู้นำ รู้สึกว่าตนมีคุณค่า และมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

Gutierrez, Parsons, & Cox (1998) ได้เสนอว่าควรมีการประเมินผลผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานออกเป็น 3 มิติ คือ (1) มิติภายในตัวบุคคล เช่น การรับรู้ความสามารถของตน การยอมรับตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง (2) มิติระหว่างบุคคล เช่น การรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน การแก้ไขปัญหาาร่วมกัน การสนับสนุนช่วยเหลือกัน (3) มิติชุมชน เช่น การมีส่วนร่วมในงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ

Klecker & Loadman (1998) ได้ศึกษาผลการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาพบว่าครูมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ได้รับความเคารพนับถือ ได้รับความไว้วางใจ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ทำให้สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จ และมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์ (2546) ได้ศึกษาและการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ ความผูกพันต่อวิชาชีพ สถานภาพครู ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกมีคุณค่าในตน ความเชื่อมั่นในตนเอง และ ความเป็นอิสระ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ อารี แดงอุทัย (2540) ที่พบว่า ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาลเมืองพัทยา ทำให้ครูมีความยึดมั่นผูกพันต่อโรงเรียน และเกิดความผูกพันต่อวิชาชีพ และสอดคล้องกับการศึกษาและวิจัยของ Bogler & Somech (2004) ที่ศึกษาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูมีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและความผูกพันต่อวิชาชีพครู นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yueh – Yun Wu (1994) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผล

การศึกษาพบว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานสามารถทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรได้

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่ามีการอธิบายอย่างเป็นระบบและไม่เป็นระบบ แต่แนวโน้มของการอธิบายจะเป็นไปตามทฤษฎีเชิงระบบมากขึ้น โดยจะมองไปทั้งส่วนที่เป็นสภาวะแวดล้อม ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต และการมองแบบองค์รวม (holistic) ซึ่งสามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้สำหรับการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูได้ดังนี้

ตารางที่ 1 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้การวัดผลการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

ตัวบ่งชี้ที่ได้	Reyes (1989)	Bolin (1989)	Scott, & Jaffe (1991)	Goen & Clover (1991)	Short Rinehart (1992)	Tebbutt (1993)	Kanter (1993)	Clutterbuck (1994)	Blasé & Blasé (1994)	Yueh-Yun Wu (1994)	Klecker, Loadman (1996)	Gutierrez, Parsons (1998)	Klecker, Loadman (1998)	Bogler & Somech (2004)	อริยเดชอุทัย (2540)	ปิยะธิดา (2546)
มีความรับผิดชอบ			√	√		√		√								
ได้รับความไว้วางใจ								√			√	√				
มีความรู้สึกมั่นคง			√													
มีความเชื่อมั่นในตนเอง					√			√	√			√				
รักการเรียนรู้																
รับรู้ความสามารถของตน			√			√			√			√				
มีความพึงพอใจในงาน	√	√	√	√	√	√	√	√		√						√
รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า						√					√		√			√
ได้รับการยอมรับ ยกย่อง				√	√							√	√			
มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ		√			√	√					√					
มือสละในการทำงาน		√		√	√				√							√
พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง		√														

ตารางที่ 1 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้การวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ที่ได้	Reyes (1989)	Bolin (1989)	Scott, & Jaffe (1991)	Goen & Clover (1991)	Short Rinchart (1992)	Tebbitt (1993)	Kanter (1993)	Clutterbuck (1994)	Blasé & Blasé (1994)	Yueh-Yun Wu (1994)	Klecker, Loadman	Gutierrez; Parsons	Klecker, Loadman (1998)	Bogler & Somech	อารีย์ แดงอุทัย (2540)	ปิยะธิดา (2546)
มีการทำงานเป็นทีม			√		√	√		√				√				
มีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน			√			√										
มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ			√					√				√				
มีความรับผิดชอบร่วมกัน			√			√						√				
มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน			√					√				√				
มีการตัดสินใจร่วมกัน			√					√								
สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง								√								
มีความกระตือรือร้น								√								
มีบรรยากาศแบบประชาธิปไตย			√													
มีความเพียรพยายาม				√												
มีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร	√	√	√			√	√			√			√	√	√	√
มีความเชี่ยวชาญในงาน						√					√		√			
มีความมุ่งมั่นในงาน								√								

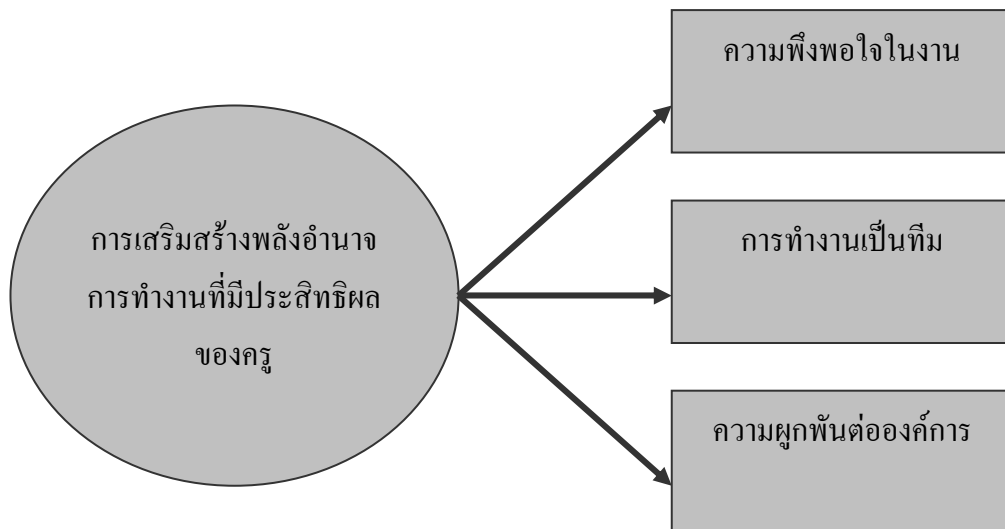
จากตารางวิเคราะห์ข้างต้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพและบริบทของสังคมไทย ผู้วิจัยได้สรุปและสังเคราะห์ตัวชี้วัดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู โดยการกำหนดเป็นองค์ประกอบตัวชี้วัดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูได้ 3 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ความพึงพอใจในงาน

องค์ประกอบที่ 2 การทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กร

จากองค์ประกอบดังกล่าว สามารถเขียนเป็นตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูได้ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

องค์ประกอบที่ 1 ความพึงพอใจในงาน

1.1 ความสำคัญ

ปัจจุบันความพึงพอใจในงานได้รับความสนใจที่จะศึกษาอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจในงานเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (Hoy and Miskel, 1982; Locke, 1984) มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร ถ้าบุคคลในองค์กรมีความพอใจสูง คุณภาพของงานก็จะสูง และในลักษณะตรงกันข้าม หากบุคคลในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในงานคุณภาพของงานจะต่ำ Davis and Newstrom (1985) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารองค์กร Mitchell (1982)

อธิบายว่า ความพึงพอใจก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน เพราะเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจและเพิ่มผลผลิตของงาน ผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เกิดความพึงพอใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร

1.2 ความหมาย

มีนักการศึกษาได้แสดงแนวคิดหรือให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไว้ลักษณะที่สอดคล้องกัน ดังนี้ Morse (1995) ที่อธิบายว่า ความพอใจในงาน หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำให้ความเครียดของผู้นักงานลดน้อยลง ถ้ามีความตึงเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ซึ่งความเครียดนี้เป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์ หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการแล้ว ความตึงเครียดก็จะลดน้อยลงหรือหมดไป ซึ่งทำให้เกิดความพอใจในงานได้ ส่วน Robbins (2003) ให้ความหมายว่า เป็นความรู้สึกด้านบวกกับงาน พอใจที่ได้ทำงาน มีความภาคภูมิใจในงาน และสนุกกับการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542) ที่ให้ทัศนะว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อองค์การในด้านบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและการได้รับผลตอบแทน ผลของความพึงพอใจทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การ และยังสอดคล้องกับ ศิริกมล สุขสงบ (2548) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกในด้านบวกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน การรู้สึกมีความสุขของบุคคลต่อการทำงานเกิดขึ้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจจนเป็นที่พอใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจและยินดีปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

จากนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกในด้านบวกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานในหน้าที่และสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน เป็นความสุขจากการได้รับการตอบสนองความต้องการด้านจิตใจ สังคม และสภาวะแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน รวมทั้งมีความยินดีที่จะปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

1.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

สำหรับทฤษฎีสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน มักใช้หลักการตามทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งมีทฤษฎีที่น่าสนใจและนำมาประยุกต์ใช้ดังนี้คือ (1) กลุ่มความต้องการทางด้านจิตวิทยาโดยมองความพึงพอใจในงานว่า เกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงานและความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น (2) กลุ่มภาวะผู้นำ กลุ่มนี้มองความพึงพอใจในงานจากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (3) กลุ่มความ

พยายามต่อรางวัล เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจในงานจากรายได้เงินเดือน และผลตอบแทนอื่น (4) กลุ่มอุดมการณ์การจัดการ เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจจากพฤติกรรมการบริหารงานขององค์กร (5) กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน กลุ่มนี้มองความพึงพอใจในงานว่า เกิดจากเนื้อหาของตัวงาน (E. Munford, 1972 อ้างถึงใน สมบูรณ์ นกุลอุดมพานิชย์, 2545)

ความพึงพอใจในงานของบุคคลจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความต้องการเฉพาะบุคคลว่าได้รับการตอบสนองมากน้อยเพียงใด หากได้รับการตอบสนองมากก็จะมี ความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่มาก หากได้รับการตอบสนองน้อย ความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ก็จะลดน้อยลงไปด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทรงอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ เมื่อพิจารณาพื้นฐานในเชิงทฤษฎี วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้อธิบายถึงทฤษฎีสำคัญที่เป็นรากฐานเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจได้แก่ ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg (Two-factors theory) โดยอธิบายว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ (1) ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงที่จะสนองตอบความต้องการทางด้านจิตใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในการทำงาน คุณลักษณะของงานและความรับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้เกิดความยินดีที่จะทำงานให้แก่องค์กร (2) ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยค้ำจุนป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนและความมั่นคงในงาน เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยทั้งสองเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจและเป็นแรงจูงใจให้เกิดความยินดีที่จะทำงานให้แก่องค์กร

Haller (1967 อ้างถึงใน พิภพ ชังเงิน, 2547) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่เอื้อต่อความพึงพอใจในงาน พบว่า มีองค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ค่าจ้างหรือรางวัล โอกาสความก้าวหน้า สถานที่ทำงานและการจัดการ ความมั่นคงปลอดภัย บรรยากาศและสภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา ลักษณะทางสังคม ลักษณะงาน การติดต่อสื่อสาร และสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ สมยศ นาวิการ (2540) ที่พบว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานประกอบด้วย ผลตอบแทน เช่น อาหารที่พักอาศัย การเลื่อนตำแหน่งที่จะทำให้ความรับผิดชอบและผลตอบแทนที่สูงขึ้น การบังคับบัญชาที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีเพื่อนร่วมงานที่ร่วมกันทำงานอย่างเป็นมิตร การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะงานที่ทำทลายความสามารถ และยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ วิเชียร วิทยาอุดม (2548) ที่พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงาน และเป็นตัวบ่งชี้ความพอใจในงานเป็นองค์ประกอบที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงาน ได้แก่ (1) งาน

ที่ท้าทายทางด้านจิตใจ เช่น งานที่หลากหลาย มีอิสระภาพ มีโอกาสทำงานได้ดี (2) การให้รางวัลที่เท่าเทียม เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรม ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความก้าวหน้าเติบโตในหน้าที่การงาน จะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบมากขึ้นและช่วยเพิ่มสถานภาพทางสังคมให้สูงขึ้น (3) เงื่อนไขในการทำงานที่เอื้ออำนวย เช่น การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เหมาะสมไม่เป็นอันตราย หรือทำให้สุขสบาย อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียง และมีสิ่งอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่เหมาะสม ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อช่วยให้ทำงานได้ดี (4) เพื่อนร่วมงานที่สนับสนุน การมีเพื่อนที่ดีและให้ความช่วยเหลือจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่บ่งชี้ความพึงพอใจ ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจของบุคลากรจะเพิ่มขึ้นเมื่อหัวหน้าระดับถัดไปมีความเข้าใจ และมีความเป็นเพื่อนคอยให้คำแนะนำเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็น และแสดงความสนใจเป็นการส่วนตัว

จากการสังเคราะห์แนวคิดเชิงทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น สรุป ได้ว่าความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกในด้านบวกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานในหน้าที่และสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน เป็นความสุขจากการได้รับการตอบสนองความต้องการด้านจิตใจ สังคม และสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดตัวบ่งชี้ของความพึงพอใจในงานไว้ดังนี้ (1) ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อม (2) ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (3) การได้รับการยอมรับ (4) นโยบายและการบริหารงาน (5) เงินเดือนและสวัสดิการ และ (6) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Haller, 1967 อ้างถึงในพิภพ วงษ์เงิน 2547; สมยศ นาวิกาน, 2540; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548; วิเชียร วิทยาอุดม, 2548)

องค์ประกอบที่ 2 การทำงานเป็นทีม

2.1 ความสำคัญ

การบริหารงานยุคใหม่นั้นมุ่งการทำงานระหว่างบุคคลให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแสวงหาความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน การทำงานเป็นทีมจึงเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในงาน องค์การใดที่มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมย่อมทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความหมาย

McShane and Von Glinow (2005) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง กลุ่มคนสองหรือมากกว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อทำงานให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ตลอดจน มีการ

รับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วราภรณ์ ตระกูลศุภย์ (2549) ที่ให้ทัศนะว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง การที่บุคคลรวมกลุ่มกัน เพื่อร่วมมือกันในการกระทำให้สิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกัน ประสานงานกัน มุ่งดึงศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2551) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน สมาชิกในกลุ่มมีการติดต่อสื่อสาร มีการประสานการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อให้ผลงานของทีมบรรลุเป้าหมาย

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคลในองค์กรเพื่อร่วมมือกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และร่วมกันทำงานจนเกิดผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

McGregor (1960) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วย 1) บรรยากาศในการทำงานที่มีลักษณะไม่เป็นทางการมากนัก สมาชิกในทีมงานมีความรู้สึกสะดวกสบาย ไม่ตึงเครียดในการทำงาน (2) มีการอภิปรายปัญหาในการทำงานร่วมกัน (3) สมาชิกในทีมงานเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตน (4) สมาชิกแต่ละคนยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (5) มีการแก้ปัญหาร่วมกันด้วยกระบวนการกลุ่ม (6) สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (7) สมาชิกในทีมงานมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและการทำงานของทีมงานได้ตลอดเวลา (8) มีการมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมงานแต่ละคน (9) หัวหน้าทีมงานใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

Linkert (1961) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย (1) สมาชิกทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งของผู้นำและผู้ตามเป็นอย่างดี (2) สมาชิกต้องมีเวลาพอที่จะได้สร้างหรือพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน (3) สมาชิกทุกคนมีความผูกพันต่อทีมงาน (4) สมาชิกทุกคนมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจกัน (5) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ หรือค่านิยมขององค์กร (6) มีการจูงใจให้สมาชิกทุกคนได้ยึดมั่นในวัตถุประสงค์หรือค่านิยมที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน (7) ผู้นำของทีม มักจะเป็นผู้ที่ช่วยสร้างบรรยากาศของความรัก ความอบอุ่น ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน (8) สมาชิกแต่ละคน มีโอกาสพัฒนาตนเองตามความรู้ความสามารถหรือตามศักยภาพของแต่ละคน (9) สมาชิกแต่ละคนยินดีให้ความช่วยเหลือสมาชิกใน

ทีมจนกว่าจะได้รับความสำเร็จ (10) สมาชิกแต่ละคนมีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผยและเต็มใจให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกันที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

Robbins & Judge (2007) ได้ศึกษารูปแบบของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลพบว่า มีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 4 ประการ ได้แก่ (1) ด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การมีทรัพยากรที่เพียงพอ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บรรยากาศของความไว้วางใจ และระบบการประเมินผลงานและการให้รางวัล (2) ด้านองค์ประกอบของทีมงาน ประกอบด้วย ความสามารถของสมาชิก บุคลิกภาพของสมาชิก การจัดสรรบทบาทของสมาชิกในทีมงาน ขนาดของทีมงาน ความยืดหยุ่นของสมาชิก และความพอใจของสมาชิก (3) ด้านการออกแบบงาน ประกอบด้วย ความมีเป็นอิสระในงาน การใช้ทักษะและความสามารถที่หลากหลาย การกำหนดความสำคัญหรือผลสำเร็จให้สมาชิกแต่ละคน (4) ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะ สมรรถนะของทีมงาน ระดับความขัดแย้ง และการลดผู้ละเลยภาระหน้าที่

วราภรณ์ ตระกูลศุภยดี (2549) กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้ (1) สมาชิกในกลุ่มมีเป้าหมายร่วมเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีมเป็นสิ่งสำคัญ (2) มีการกำหนดบทบาท มอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกไว้ให้ชัดเจน (3) บรรยากาศการทำงานที่ดี มีความเป็นกันเอง อบอุ่นและเป็นมิตร (4) สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ (5) ทีมงานพยายามส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์และเป็นประชาธิปไตย (6) มีการประชุมพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ (7) สมาชิกมุ่งประโยชน์ของทีมเป็นหลัก (8) สมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความเข้าใจและบริสุทธิ์ใจต่อกัน (9) สมาชิกจะร่วมมือกันหาทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา (10) การตัดสินใจของทีมงานถือว่าสมาชิกทุกคนต้องร่วมกันรับผิดชอบ (11) สมาชิกทุกคนพอใจที่ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม (12) สมาชิกทุกคนมีการยอมรับนับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และ (13) สมาชิกทุกคนในทีม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องของการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้ผลของการทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิผล คือ (1) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยแต่ละคนจะต้องตระหนักในความสำคัญของคนและกัน เช่น การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การปรึกษาหารือกัน (2) มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (3) การมีโครงสร้างของทีม เช่น การมีกฎ มีระเบียบแบบแผนซึ่งสมาชิกในกลุ่มจะต้องถือปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกฎเกณฑ์ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ (4) มีบทบาทและมีส่วนร่วม เช่น การจัดแบ่งบทบาทหน้าที่และ

ความรับผิดชอบ การกระจายงานกันตามความรู้ความสามารถและความถนัดของสมาชิกแต่ละคน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน (5) มีการสื่อสาร เป็นการสื่อสารแบบเปิดเผย สามารถตรวจสอบความเข้าใจได้อย่างตรงกันในทุกระดับ (6) สมาชิกแต่ละคนมีโอกาสเป็นผู้นำในเรื่องที่ตนถนัด และเป็นผู้ตามในเรื่องที่ตนไม่ถนัด (7) มีการประเมินผลงาน การตรวจสอบและประเมินความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลาจะทำให้เกิดความตื่นตัว มีความกระตือรือร้น (8) การให้รางวัลสำหรับความสำเร็จของทีมงานอันเป็นผลมาจากความร่วมมือของสมาชิกแต่ละคนซึ่งจะทำให้ขวัญและกำลังใจของสมาชิกในทีมสูงขึ้น (9) การให้ความไว้วางใจ การเคารพและให้เกียรติสมาชิกในทีมอย่างจริงจัง (10) การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี (11) การช่วยกันแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นร่วมกัน (12) การสร้างบรรยากาศและสภาพการทำงานให้มีความสุขร่วมกัน

จากการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลในองค์การเพื่อร่วมมือร่วมใจ กันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายด้วยกัน มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน มีความสัมพันธ์ ที่ดีต่อกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และมีความพอใจที่ได้ทำงานร่วมกัน จากการศึกษาองค์ประกอบ และลักษณะของการทำงานเป็นทีมดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ที่จะสะท้อนถึงความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนไว้ ดังนี้ (1) มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน (2) มีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ (3) มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน (4) มีความพอใจที่ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม (5) มีการยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน (6) มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (7) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (8) มีการประชุมเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน (9) มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน (McGregor, 1960; Linkert, 1991; Robbins & Judge, 2007; วราภรณ์ ตรีภูมิตถะ, 2549)

องค์ประกอบที่ 3 ความผูกพันต่อองค์การ

3.1 ความสำคัญ

ความผูกพันต่อองค์การได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากนักพฤติกรรมองค์การ และนักบริหาร โดยผู้บริหารจะเน้นประเด็นเกี่ยวกับการปรับปรุง และเพิ่มพูนระดับความผูกพันต่อองค์การเพื่อเพิ่มผลผลิต และลดอัตราการลาออกจากงานของบุคคล ทั้งนี้เพราะเชื่อว่า หากบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การแล้ว เขาจะใช้ความพยายามและทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย และเต็มใจที่จะอยู่กับองค์การ

3.2 ความหมาย

นักวิชาการหลายท่านที่สนใจและศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ได้ให้ความหมายและคำนิยามของความผูกพันต่อองค์กรไว้หลายทัศนะ ดังนี้ Sheldon (1971) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร เป็นการประเมินองค์การในทางบวกซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กร และเป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Steers (1977) ที่ให้ทัศนะว่าความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของบุคคลกับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ส่วน Franklin (1975) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความเต็มใจที่จะทำตามมาตรฐานกฎเกณฑ์ขององค์กร นอกจากนั้น March & Mannai (1977) อ้างถึงใน มณฑนา มานะประสพสุข, 2546) อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงระดับมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กรและการประเมินองค์การในทางที่ดี รวมทั้งเป็นลักษณะความตั้งใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mowday (1982) ที่กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อสร้างสรรค์การทำงานให้กับองค์กร

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง เจตคติหรือความรู้สึกด้านบวกของบุคคลที่มีต่อองค์กรที่ตนได้เข้าไปปฏิบัติงาน โดยยอมรับเป้าหมายค่านิยมและระเบียบปฏิบัติ จนทำให้บุคคลรู้สึกมีความสัมพันธ์กับองค์กร จงรักภักดี ต้องการคงอยู่กับองค์กร รวมทั้งเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร

3.3 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากแนวคิดดังกล่าวแล้วยังมีนักวิชาการด้านการบริหารองค์การได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไว้หลายแนวคิด เพื่อให้ทุกองค์การสามารถเลือกนำไปใช้เป็นแนวทางให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้ Kanter (1968) ให้ทัศนะว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร เต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กรโดยการผูกพันตนเองเข้ากับสัมพันธ์ภาพทางสังคมขององค์กรและเมื่อสังคมในองค์กรตอบสนองความต้องการของบุคคลจึงทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรในลักษณะที่แตกต่างกัน จึงแบ่งความผูกพันในองค์การออกเป็น 3 ด้าน คือ (1) ความผูกพันต่อองค์กรที่มีลักษณะต่อเนื่อง เป็นการอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และเสียสละเพื่อองค์การอย่าง

ต่อเนื่องต่อไป (2) ความผูกพันต่อองค์การที่เป็นลักษณะรวมกลุ่ม เป็นความผูกพันทางสังคมในองค์การ เกิดจากการรวมกลุ่มจนทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (3) ความผูกพันต่อองค์การในลักษณะควบคุม เป็นลักษณะของสมาชิกที่มีความเชื่อ ความศรัทธา ยอมรับปฏิบัติตามบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์การ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter and others (1974) ที่กล่าวว่า ความผูกพันในองค์การมีลักษณะ 3 ประการ คือ (1) มีความเชื่อ ความศรัทธา ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (2) มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ และ (3) มีความภักดี มีความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การตลอดไป

ส่วน Allen and Meyer (1990) ได้แบ่งลักษณะความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 ด้านได้แก่ (1) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ ต้องการคงอยู่ในองค์การ และต้องการทำงานในองค์การ เนื่องจากมีความพึงพอใจ ผลประโยชน์และสวัสดิการที่ได้รับจากองค์การ การลาออกจากการทำงานในองค์การจะมีผลกระทบหรือเกิดผลเสียหายต่อตนเอง คือ ทำให้ตนเองเสียผลประโยชน์ เช่น เงินบำนาญและสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าบ้านพักหรือที่พักราคาแพง เป็นต้น จากการศึกษาวิจัยพบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์การจะแสดงพฤติกรรมต่อเนื่อง คงเส้นคงวาในการทำงานเพื่อองค์การโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงการทำงาน (2) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ ต้องการทำงานในองค์การ มีความเต็มใจที่จะร่วมงานและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากบุคคลมีความชื่นชอบค่านิยม วัฒนธรรมขององค์การ มีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ พึงพอใจในนโยบายการบริหารขององค์การ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และได้รับการตอบสนองความต้องการจากองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า การให้อิสระในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ในงานและความผูกพันต่อองค์การ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผน และตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์การ (Mathieu & Zajac, 1990; Finegan & Laschinger, 2001) และ (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (Normative commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ต้องการเป็นสมาชิกในองค์การและต้องการอยู่กับองค์การ เนื่องจากพันธะสัญญาหรือข้อผูกพันที่ได้สัญญากับองค์การ จึงต้องรับผิดชอบต่อสัญญาที่ให้ไว้กับองค์การ และมีจิตสำนึกที่ต้องภักดีกับองค์การ เป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่คนในองค์การจะต้องปฏิบัติ เช่น ได้รับการสนับสนุนเงินทุนในการลาศึกษาต่อ การฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้าน และการศึกษาดูงานต่างประเทศ

เป็นต้น ความผูกพันดังกล่าวเป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือวัฒนธรรมที่เป็นบรรทัดฐานขององค์กร เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปแบบของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร

จากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง เจตคติหรือความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อองค์กรที่ตนได้เข้าไปร่วมทำกิจกรรมหรือปฏิบัติงานด้วยการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความศรัทธา จงรักภักดี แสดงออกถึงความต้องการคงอยู่ในองค์กร และเต็มใจที่จะอุทิศตนในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีลักษณะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับเจตคติหรือความคิดเห็น ความรู้สึก และการแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความผูกพันต่อองค์กรใน 3 ลักษณะ ดังนี้ (1) ความศรัทธา หมายถึง ความรู้สึกของการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับแนวทางนโยบาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตนทำงานอยู่ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร (2) ความทุ่มเท หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงานให้กับองค์กร มีความตรงต่อเวลา มีความพยายามในการทำงาน มีความเสียสละที่จะทำงานอย่างเต็มที่ คำนึงถึงคุณภาพของงานเป็นสำคัญ รวมทั้งคำนึงถึงชื่อเสียงขององค์กร (3) ความภักดี หมายถึง ความคิดเห็น หรือความรู้สึกที่แสดงออกถึงความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยไม่คิดจะย้ายหรือลาออกไปทำงานที่อื่น สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ของความผูกพันต่อองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่บ่งชี้ถึงความผูกพันต่อองค์กรใน 3 ลักษณะ คือ ความศรัทธา ความทุ่มเท และความภักดีต่อองค์กร(Kanter, 1972; Poter & other,1974; Allen & Meyer,1990; Finegan & Laschinger, 2001)

จากการสังเคราะห์ และคัดสรรองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ทั้ง 3 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้เพื่อใช้เป็นสาระหลักสำหรับพัฒนาเครื่องมือวิจัยไว้เป็นเบื้องต้น ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดการเสริมสร้างพลัง
อำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ที่นำมาศึกษา

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
ความพึงพอใจ ในงาน	ความรู้สึกในด้านบวกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานใน หน้าที่และสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน เป็นความสุขจาก การได้รับการตอบสนองความต้องการด้าน ร่างกาย จิตใจ สังคม และสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน รวมทั้งนโยบายและการบริหารองค์การ ซึ่งจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความยินดีที่จะทำงานด้วยความมุ่งมั่นและ เต็มใจ (Haller, 1967 อ้างถึงในพิภพ วังเงิน, 2547; สมยศ นาวิการ, 2540; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548; วิเชียร วิทยาอุดม, 2549)	(1) ความพึงพอใจในภาพแวดล้อม (2) ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (3) การได้รับการยอมรับ (4) นโยบายและการบริหารองค์การ (5) เงินเดือนและสวัสดิการ (6) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ
การทำงาน เป็นทีม	การรวมตัวกันของบุคคลในองค์การเพื่อร่วมมือร่วมใจ กันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายด้วยกัน มีการ ติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน มีความสัมพันธ์ ที่ดี ต่อกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และมีความพอใจที่ได้ ทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายการ ทำงานร่วมกัน การแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน การ ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ความรับผิดชอบต่องานที่ ได้รับมอบหมาย ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การ ประชุมร่วมกันเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และ ความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน (McGregor, 1960; Linkert, 1991; Robbins & Judge, 2007; วราภรณ์ ตระกูลศุภยต์, 2549)	(1) การกำหนดเป้าหมายการทำงาน ร่วมกัน (2) การแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถ (3) การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน (4) ความพอใจที่ได้ทำงานร่วมกัน เป็นทีม (5) การยอมรับนับถือให้เกียรติซึ่งกัน และกัน (6) ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับ มอบหมาย (7) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (8) การประชุมเพื่อสะท้อนผลการ ปฏิบัติงานร่วมกัน (9) ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
ความผูกพันต่อ องค์การ	เจตคติหรือความรู้สึคนึกคิดของบุคคลที่มีต่อองค์การ ที่ตนได้เข้าไปร่วมทำกิจกรรมหรือปฏิบัติงานด้วยการ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความศรัทธา จงรักภักดีแสดงออกถึงความต้องการคงอยู่ในองค์การ และมีความทุ่มเท เต็มใจที่อุทิศตนในการทำงานเพื่อ ความสำเร็จขององค์การ (Kanter, 1968; Poter & other, 1974; Allen & Meyer, 1990; Finegan & Laschinger, 2001)	(1) ความศรัทธา (2) ความทุ่มเท (3) ความภักดี

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

ในการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเพื่อกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะเหตุและผล (Cause and effect) ซึ่งจะช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานครู เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ที่ชัดเจนและสมเหตุสมผลยิ่งขึ้น ตัวแบบในลักษณะเหตุและผลที่ผู้วิจัย จะนำเสนอต่อไปนี้ จำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ (1) ตัวแบบหรือแนวคิดเชิงทฤษฎีที่สังเคราะห์ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) ตัวแบบจากผลการวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ (3) ผลการวิจัยที่ระบุถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ความพึงพอใจในงาน การทำงานเป็นทีม และ ความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

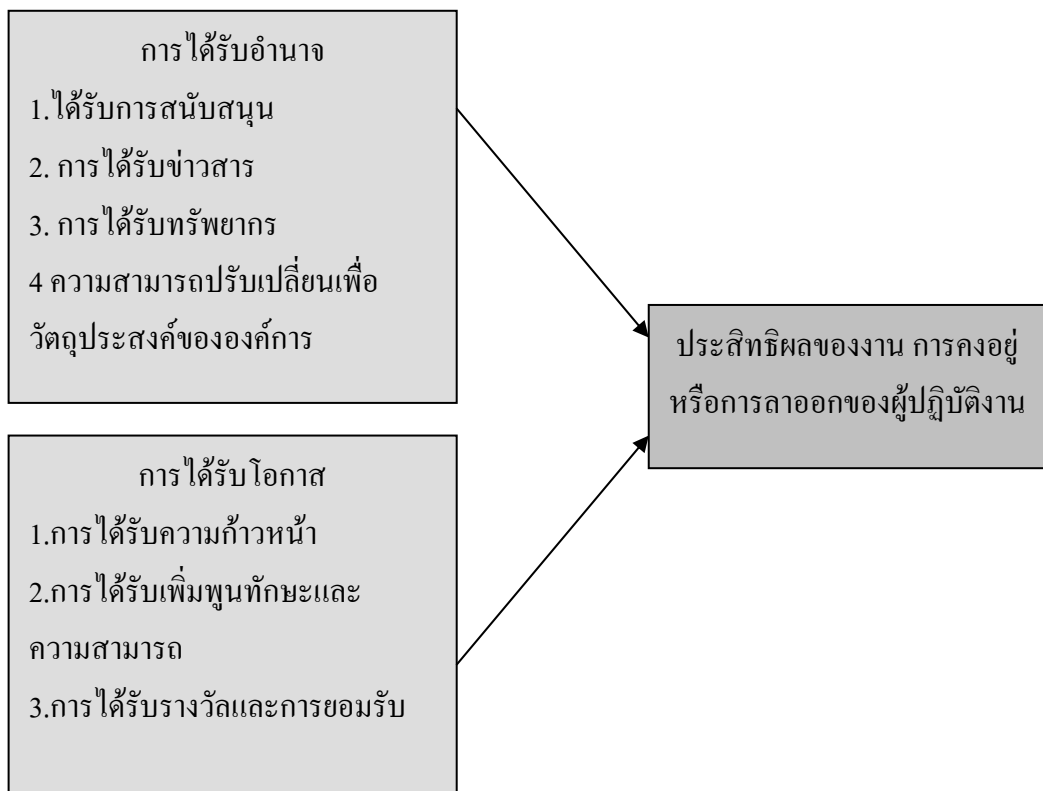
2.1 ตัวแบบหรือแนวคิดที่นำมาสังเคราะห์จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

Kanter (1983) ได้เสนอแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจ ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรม ของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าจะต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหาร การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีการให้ผลตอบแทนในการปฏิบัติงาน การทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรได้รับโอกาสในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน แต่ถ้าบุคลากรได้รับอำนาจ และ โอกาสน้อยก็จะมีสภาพไร้อำนาจส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน และมีความผูกพันต่อบุคคลและองค์กรต่ำ

นอกจากนั้น Kanter ได้อธิบายถึงลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานว่าจะมีบรรยากาศขององค์กรที่มีงานประจำไม่มาก มีการให้รางวัลตามความสามารถ ยินยอมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์กรเหล่านี้ส่งผลให้บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในระดับสูง ขณะที่บรรยากาศขององค์กรที่ขาดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน บุคลากรจะถูกจำกัดบทบาท มีงานประจำในหน้าที่มาก และถูกควบคุมการทำงาน

ทฤษฎีโครงสร้างอำนาจของ Kanter แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ (1) การได้รับอำนาจ หมายถึงความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้อำนาจเป็นพลังที่ดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการช่วยเหลือสนับสนุนของผู้บริหารในด้าน การให้ข้อมูลข่าวสาร นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อ

เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และการให้ทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ เวลาในการทำงาน เป็นต้น (2) การได้รับโอกาส เป็นความคาดหวังในการเติบโตและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับพิจารณาความดีความชอบ การให้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลใน การปฏิบัติงาน รวมถึงการมีโอกาสดำเนินการ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในขณะทำงาน จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นถึงทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในองค์การของ Kanter ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของงาน ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ประสิทธิผลของงาน ตามทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานด้าน โครงสร้าง
ในองค์การของ Kanter 1983

สรุปได้ว่าบรรยากาศและสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานคือมีการให้อำนาจแก่บุคลากรซึ่งได้แก่การให้การช่วยเหลือสนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน การให้ทรัพยากรและการให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานการได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะ การได้รับการยกย่องชมเชยให้รางวัล ตลอดจนสภาวะแวดล้อมใน

การทำงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานของคน และ การคงอยู่หรือการลาออกของ ผู้ปฏิบัติงาน

Conger & Kanungo (1988) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานว่าเป็น กระบวนการสำหรับองค์การที่ใช้แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่า บุคคลมีศักยภาพ ในการพัฒนาตนเอง ถ้าได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา และเมื่อบุคคลมีความ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองแล้ว ย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

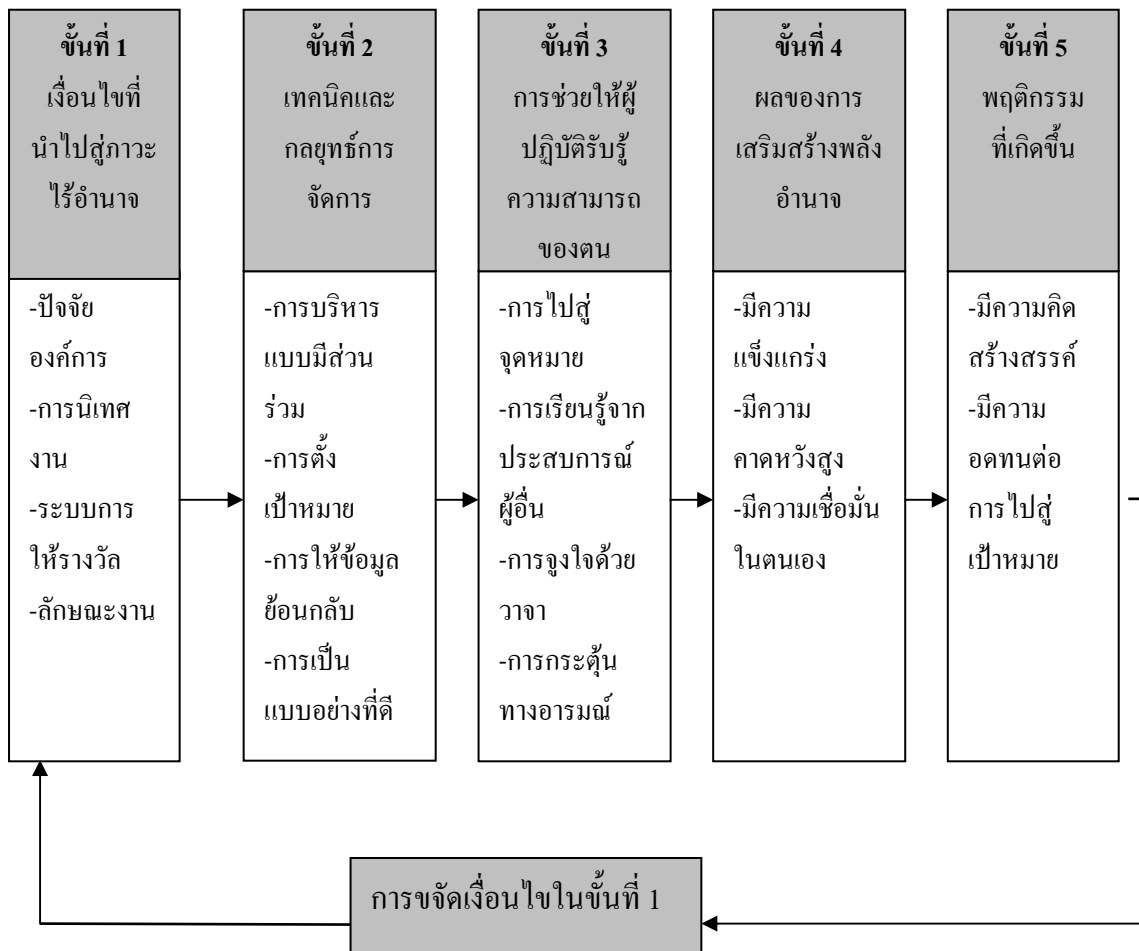
ขั้นที่ 1 การหาสาเหตุหรือเงื่อนไขที่นำไปสู่ภาวะไร้อำนาจ (Condition leading psychological state of powerlessness) ภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติงานสามารถเกิดขึ้นจากปัจจัย หลายปัจจัย เช่น ปัจจัยด้านองค์การ การนิเทศงาน ระบบการให้รางวัล และลักษณะงาน

ขั้นที่ 2 การใช้เทคนิคและกลยุทธ์การจัดการ (The use of managerial strategies and techniques) ขั้นตอนนี้เป็นการนำปัญหาที่ทำให้เกิดภาวะไร้อำนาจของผู้ปฏิบัติงานมา ดำเนินการแก้ไข ซึ่งประกอบด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วม การตั้งเป้าหมาย ระบบการให้ข้อมูล ย้อนกลับการเป็นแบบอย่างที่ดี การเสริมแรง และ การเพิ่มคุณค่าในงาน

ขั้นที่ 3 การช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ความสามารถของตนเอง (To Provide self-efficacy information to subordinates) เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รู้สึกว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอต่อความรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติ และสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ โดยอาศัยการมุ่งไปสู่เป้าหมาย การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การภูมิใจด้วยวาจา และการ กระตุ้นทางอารมณ์

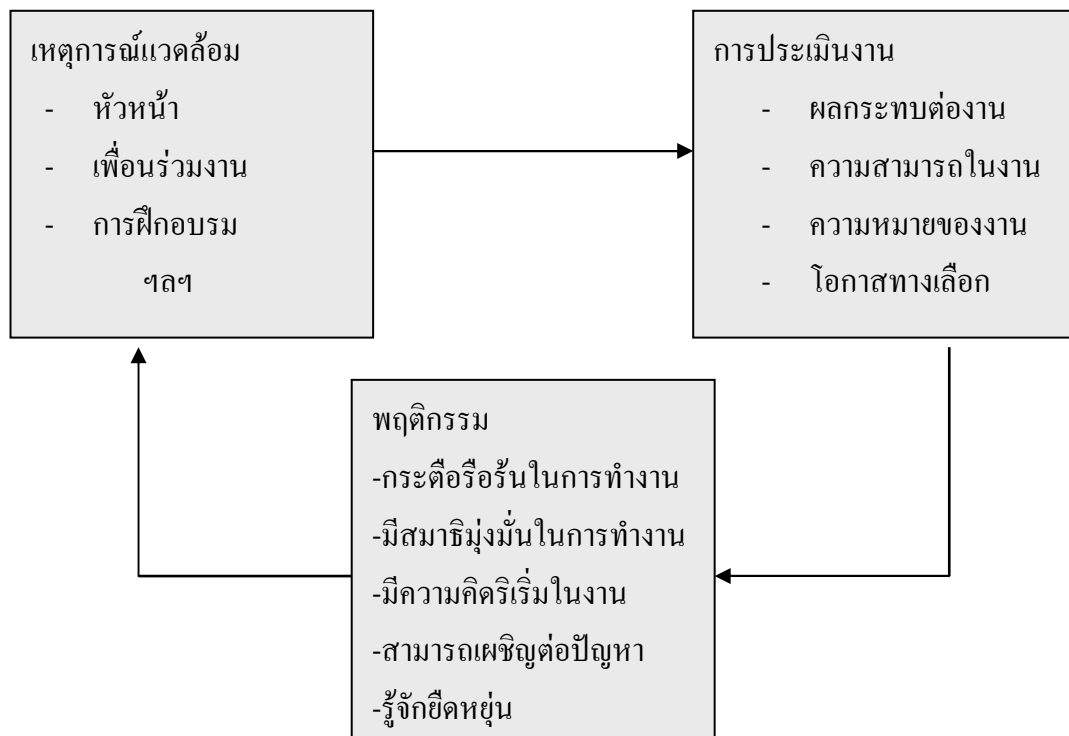
ขั้นที่ 4 ผลการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน (Result in empowering experience of subordinates) เมื่อผู้บริหารสามารถจัดปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกไร้อำนาจของ ผู้ปฏิบัติงานได้ โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ ที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้เกิดขึ้นในงาน และการช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ถึงสมรรถนะในตน จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความแข็งแกร่ง มีความคาดหวังในผล การปฏิบัติงาน และเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ

ขั้นที่ 5 พฤติกรรมที่เกิดขึ้น (Leading to behavioral effects) เมื่อมีพลังอำนาจ เกิดขึ้น ในตัวผู้ปฏิบัติงานแล้ว ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานยังทำให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ มีความอดทนต่อการทำงานให้ บรรลุเป้าหมาย จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงาน ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ Conger & Kanungo

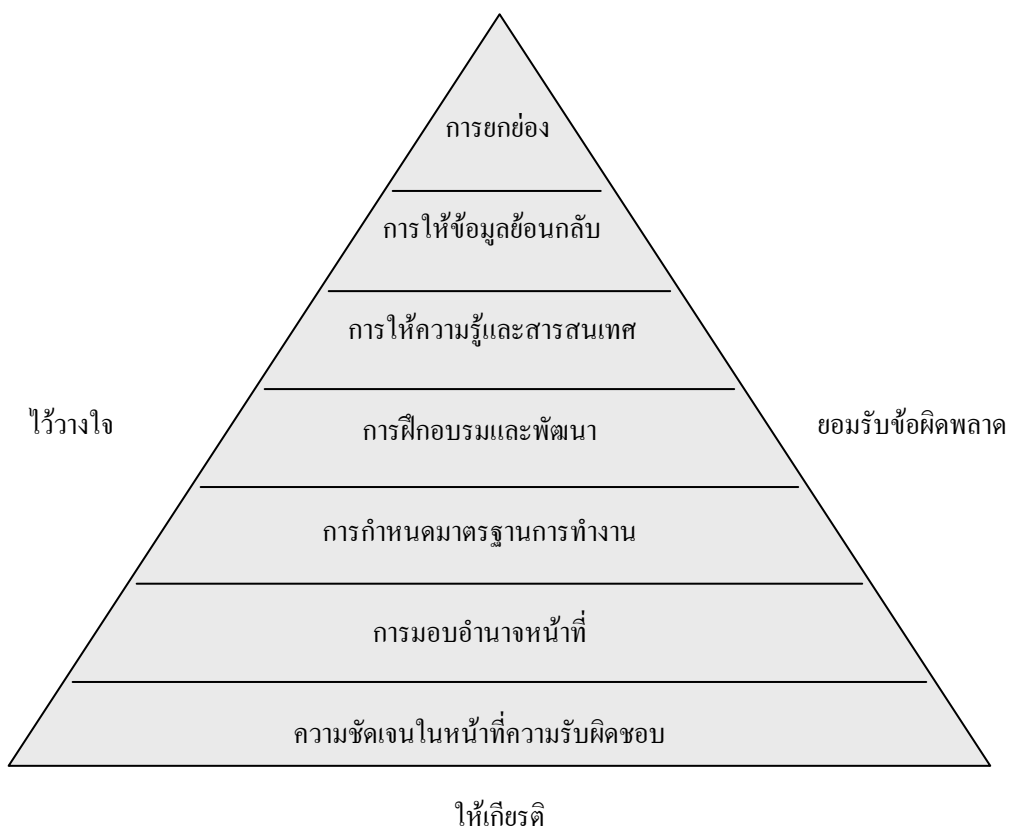
Thomas & Velthouse (1990) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจภายในของบุคคล และผลของงานที่ได้จะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้บทบาทหน้าที่ของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานในด้านการรับรู้ความหมายของงาน ความสามารถของตนเองในการทำงาน รูปแบบนี้เรียกว่า แผนการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน (Cognitive model of empowerment) ซึ่งประกอบด้วย ส่วนที่เป็นเหตุการณ์แวดล้อม (Environment events) พฤติกรรม (Behavior) และการประเมินผลงาน (Task assessment) ดังแผนภาพที่ 7



ภาพที่ 7 รูปแบบการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ของ Thomas & Velthouse

ตามแนวคิดแบบแผนการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ในส่วนของ เหตุการณ์แวดล้อม จะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลและบุคคลแวดล้อมด้วย เช่น หัวหน้างาน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนสนิท การจัดฝึกอบรม เป็นต้น เหตุการณ์แวดล้อมที่ส่งผลต่อการ ประเมินมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ (1) ผลกระทบต่องาน เป็นการประเมินระดับของพฤติกรรม ที่ส่งผลต่อการทำงาน (2) ความสามารถในการงาน เป็นการประเมินระดับความสามารถในการทำงาน ให้สำเร็จ (3) ความหมายของงาน เป็นการประเมินความรู้สึกรักของบุคคลที่มีต่องาน รวมถึงความเอา ใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย และ (4) โอกาสทางเลือก เป็นการประเมินความรับผิดชอบในการ กระทำของแต่ละบุคคล เมื่อบุคคลได้รับการประเมินอย่างใดอย่างหนึ่ง จะส่งผลให้บุคคลมี พฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น มีสมาธิมุ่งมั่น ในการทำงาน มีความคิดริเริ่มในงาน มีความสามารถในการเผชิญปัญหา และมีพฤติกรรม การทำงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรม เหล่านี้ จะส่งผลย้อนกลับไปถึงเหตุการณ์แวดล้อมด้วย เช่น ถ้าผลการประเมินออกมาดี หัวหน้างาน และสมาชิกในองค์กร จะให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจ และยอมรับในความสามารถมากขึ้น

Tracy (1990) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานไว้ในลักษณะของการทำงานเป็นขั้นตอนหรือที่เรียกว่า พีระมิดอำนาจ (Power pyramid) ประกอบด้วย (1) การให้ความชัดเจนในงานที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานและร่วมกันกำหนดเป้าหมายและภารกิจขององค์กร (2) การมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานตามขอบข่ายของการทำงาน (3) การกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศในการทำงาน โดยองค์กรต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้ (4) การฝึกอบรมและพัฒนาโดยให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเอง ทำงานตามความสนใจ และความสามารถ (5) การให้ความรู้และสารสนเทศที่เกี่ยวกับองค์กรที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการทำงานให้ถูกต้อง ชัดเจน (6) การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (7) ให้การยกย่องยอมรับในผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงาน (8) ให้ความไว้วางใจในการทำงาน โดยให้อิสระในการตัดสินใจ (9) การยอมรับข้อผิดพลาด โดยผู้บริหารที่พร้อมจะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขกับผู้ปฏิบัติงาน (10) การให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 พีระมิดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ Tracy

Scott & Jaffe (1991) ได้เสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในองค์กรไว้ว่ามีองค์ประกอบของวิธีการทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ การให้ความถูกต้องเป็นธรรมชาติให้ข้อมูลสารสนเทศ และการให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

2) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร ผู้บริหาร คือผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในส่วนนี้ ที่จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเรียนรู้การทำงาน ให้โอกาสและอำนาจวินิจฉัยสั่งการ ให้อิสระในการทำงาน ควบคุมและตัดสินใจงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยตนเอง รวมทั้งการได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลอย่างเหมาะสมและยุติธรรมและสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือการติดต่อสื่อสารการให้สารสนเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือ จากทุกคนในองค์กร

3) สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของบุคคลในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งในการพิจารณาว่า องค์กรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเพียงใด กระบวนการที่สำคัญในการสร้างภาวะผู้นำก็คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้ทุกคนเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจร่วมกันในทีมงาน หรือในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ

4) การสร้างบรรยากาศในองค์กร องค์กรควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับเอาแนวคิดหรือทักษะใหม่ๆ ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพมาใช้ในการทำงาน นอกจากนี้แล้วบรรยากาศองค์กรที่ดี ไม่ได้หมายถึง การมีอิสระอย่างเต็มที่ แต่หมายถึง ความสมดุลระหว่างการควบคุมกับการมีอิสระในการทำงาน รวมถึงความยืดหยุ่น ในการตอบสนองความต้องการ ความพอดีในการให้โอกาส และความเสมอภาคสำหรับทุกคนในองค์กร

5) การสร้างทีมงาน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในองค์กร คือ การสร้างทีมงาน เทคนิคที่จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การวางระบบการทำงานที่เอื้อต่อการประสานสัมพันธ์กัน การฝึกอบรมหรือขยายในการทำงาน การกระตุ้นให้แรงจูงใจ และการสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรที่จำเป็น และเมื่อเกิดทีมงานขึ้นแล้วสิ่งที่ทีมงานต้องการได้รับการแบ่งปันจากผู้บริหาร ก็คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม หน้าที่ความรับผิดชอบ อิสระในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจ และรางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรม

จะเห็นว่ารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ Scott และ Jaffe เน้นการสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กรโดยการสร้างบรรยากาศ สร้างความร่วมมือในการทำงาน และสร้างทีมงาน รวมทั้งการเปลี่ยนเจตคติของผู้ปฏิบัติให้มีภาวะผู้นำและเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

Short & Rinehart (1992) ได้ศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูตามการรับรู้ของครู พบว่ามีวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูแบ่งออกเป็น 6 มิติ ประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรับผิดชอบ การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การได้เลือก วิชาสอน การจัดตารางสอน การจัดทำหลักสูตร รวมถึงการตัดสินใจในปัญหาที่ส่งผลโดยตรงต่องานสอน (2) ความก้าวหน้าในวิชาชีพ หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารให้โอกาสได้รับความก้าวหน้า มีการพัฒนาในวิชาชีพครูและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการได้รับการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน (3) สถานภาพครู หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงาน ครูเชื่อว่าตนจะได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนได้รับการเคารพยกย่องในภูมิความรู้ และความเชี่ยวชาญในงาน (4) ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับตนเองว่ามีทักษะ ความสามารถในการสอนที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความสามารถในการถ่ายทอดวิชาความรู้ตามทักษะการสอนของตน (5) ความเป็นอิสระ หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความสามารถในการควบคุมสิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งอาจจะรวมถึงการจัดตารางสอน การจัดทำหลักสูตร การเลือกตำราและการวางแผนการสอน ความเป็นอิสระของครูเป็นความรู้สึกว่าตนเองสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (6) ผลกระทบ หมายถึง การรับรู้ของครูว่าตนได้รับผลกระทบจากการทำงาน และมีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอน มีอิทธิพลต่อฝ่ายบริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครองและชุมชน

Short & Greer (1994) ได้สร้างรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า โรงเรียนที่มีความเข้าใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบบริหารงาน ได้แก่ มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย โรงเรียนอย่างชัดเจน มีการจัดโครงสร้างแบบเปิด สร้างการมีส่วนร่วมของครู และมีการจัดการคณะกรรมการครูขึ้นมาดูแลการปฏิบัติงาน ส่วนวัฒนธรรมในการทำงานที่เปลี่ยนไป คือ การสื่อสารในโรงเรียนมีระบบมากขึ้น ลดปัจจัยที่เป็นความขัดแย้ง มีการตัดสินใจร่วม และให้ความไว้วางใจ และลดการควบคุมการปฏิบัติงานลง

Rice & Schneider (1994) ได้ศึกษาความเปลี่ยนแปลงของครูที่เกิดขึ้นจากกระบวนการ การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในระหว่างปี ค.ศ. 1980-1991 ซึ่งถือว่าเป็นทศวรรษแห่งการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานทางการศึกษาในสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า การที่ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู ครูได้แสดงออกถึงระดับความต้องการ และการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ระดับความสนใจ และความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจของครู มีการเปลี่ยนแปลง ครูมีการรับรู้ในผลที่เกิดขึ้น จากกระบวนการตัดสินใจเพิ่มขึ้น และครูมีความพึงพอใจที่ได้รับการพัฒนา

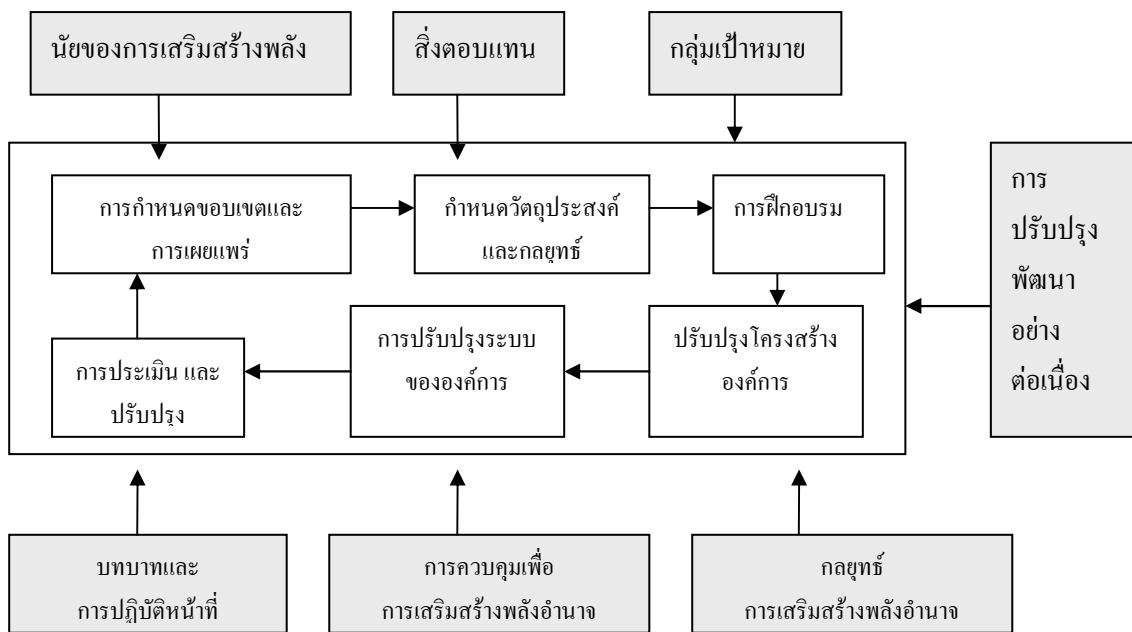
Whitaker & Moses (1994) เสนอวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู โดยการปรับปรุงโครงสร้างการทำงานภายในองค์กร ให้มีโอกาสแสดงผลงานและภาวะผู้นำ ให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ มีอำนาจควบคุมงานของตนเอง มีอิสระในการทำงานและทำงานร่วมกัน เป็นทีม

Blasé & Blase (1994) ให้แนวคิดว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ของครู ประกอบด้วย (1) การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2) การให้ความเชื่อถือในความรู้ ความสามารถ ความเป็นมืออาชีพของครู (3) การจัดโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานของครู (4) การสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานของครูให้เพียงพอ (5) การสร้างกำลังใจให้ครู ใช้ความเพียรฟันฝ่าอุปสรรคการทำงาน (6) การยอมรับในคุณค่าและผลการทำงานของครู (7) การฝึกอบรมให้ครูมีทักษะ ความสามารถในการแก้ปัญหา (8) การส่งเสริมภาวะผู้นำของครู (9) การสนับสนุนให้ครูมีอิสระและใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

Clutterbuck & Kemaghan (1994) อธิบายถึงกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานว่า ประกอบด้วย (1) การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากรซึ่งอาจให้ รับผิดชอบงาน โดยตรงหรือรับผิดชอบงานร่วมกัน (2) พัฒนาคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับงาน ที่ได้รับมอบหมาย สร้างความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน สร้างความเชื่อมั่นและจิตสำนึกความ รับผิดชอบ (3) การให้บุคลากรรับผิดชอบงานร่วมกันในการทำงาน แบ่งหน้าที่แต่ร่วมกันทำงาน (4) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ เครือข่ายข้อมูลข่าวสาร เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร เพื่อการ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทักษะความสามารถ ที่จะช่วยการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงาน (5) ให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทักษะความสามารถ ข้อมูลข่าวสาร การเสริมสร้างคุณธรรมน้ำใจในหมู่เพื่อนร่วมงาน (6) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และทีมงาน จัดแสดงผลการปฏิบัติงาน (7) ให้การศึกษอบรมวิธีพัฒนางานและสร้างสรรค์งาน (8) ให้ความสำคัญดูแลบุคลากรให้ดีเท่า ๆ กับการให้ความสำคัญกับงาน (9) ให้โอกาสบุคลากรได้

แสดงความรู้ ความสามารถอย่างเท่าเทียมกัน (10)สร้างความรับผิดชอบในงานให้บุคลากรทำงานอย่างผู้เชี่ยวชาญ ให้มีการตรวจสอบประเมินตนเอง (11) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุข สนุกและเต็มใจในการทำงาน โดยให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ (12) ให้บุคลากรมีแผนพัฒนาตนเองที่เป็นจริงได้และติดตามผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

Kinlaw (1995) ได้เสนอรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน (Empowerment Process Management Model) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ขั้นตอน (step) และสารสนเทศนำเข้า (information inputs) ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ Kinlaw

จากแผนภาพ รูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของ Kinlaw มีรายละเอียดดังนี้

1) ขั้นตอน (Steps) การเสริมสร้างพลังอำนาจในขั้นตอนนี้มีองค์ประกอบสำคัญ 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การเริ่มดำเนินงาน และการประเมินผล ซึ่งต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตามขั้นตอน คือ (1) กำหนดขอบเขตและเผยแพร่ เป็นจุดเริ่มต้นของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีความชัดเจนในความหมายอย่างแท้จริง หลังจากนั้นต้องเผยแพร่ให้องค์กรได้รับรู้ (2) กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ในการทำงานทุกระดับขององค์กร วัตถุประสงค์

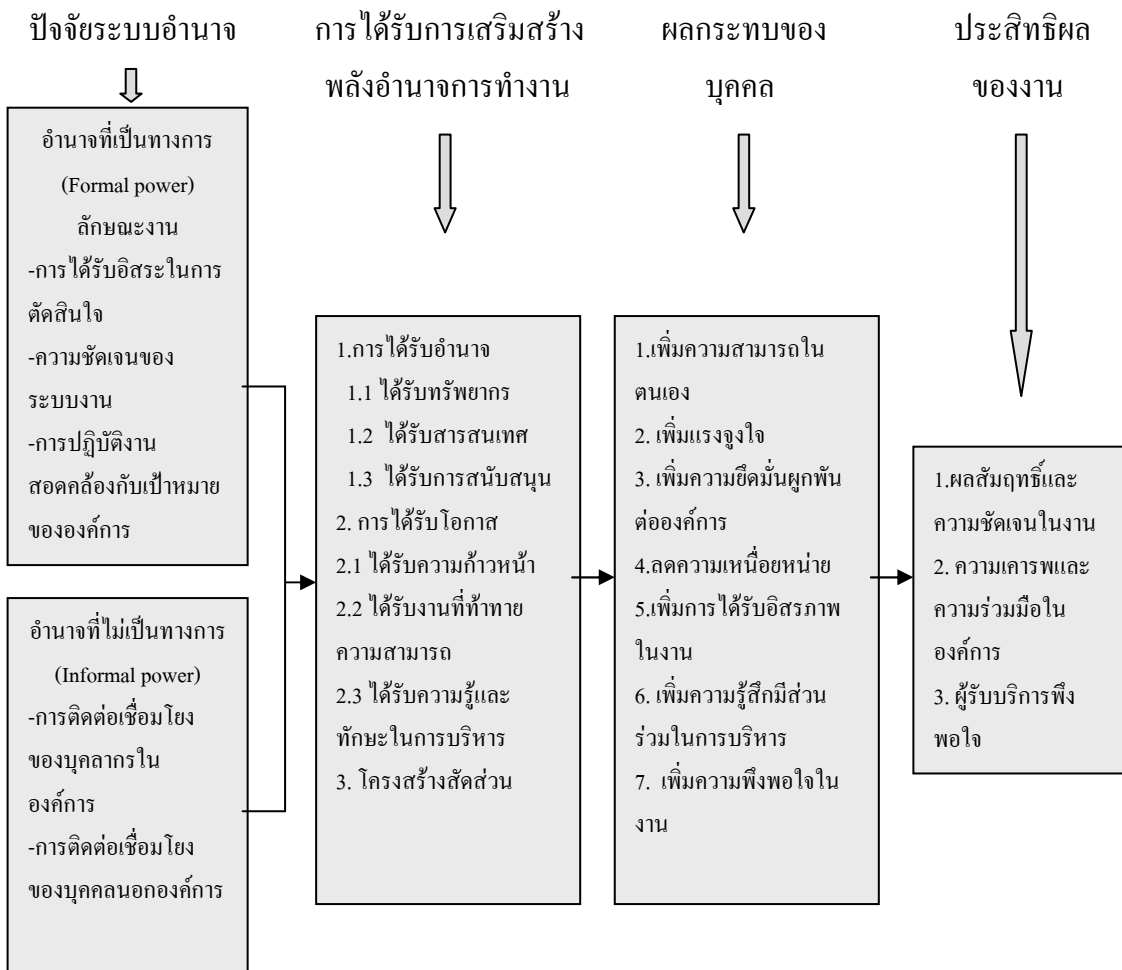
ที่แท้จริงของการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กรซึ่งต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (3) การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีบทบาทและการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ควรมีการฝึกอบรมเทคนิคเพื่อการปรับปรุงและสร้างสรรค์การปฏิบัติงานให้ตรงตามสายงาน และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (4) การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อเพิ่มความเป็นอิสระในการทำงาน ลดความเป็นทางการและสิ่งที่ครอบงำ การสร้างสรรค์งานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการพิจารณางานที่มีผลดีต่อองค์กรแล้วตัดงานที่ไม่ได้สร้างค่านิยมที่ดีในองค์กรออกไป แล้วจัดวางรูปแบบเครือข่ายการบริหารให้เหลือช่องว่างน้อยที่สุด (5) ปรับปรุงระบบต่าง ๆ ในองค์กร โดยพิจารณาวัตถุประสงค์ของแต่ละระบบต้องมีความชัดเจน ทุกคนรับรู้และสามารถที่จะควบคุมและจัดการได้ (6) ประเมินผลและปรับปรุง เป็นการประเมินขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยวัดจากการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินไปใช้ เป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2) สารสนเทศนำเข้า (Information inputs) สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ (1) โดยนัยของการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็นการสร้างศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถ มีจริยธรรม ตลอดจนมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (2) สิ่งตอบแทนที่คาดหวังและเชื่อมั่นว่าจะได้รับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งมีอยู่ 3 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน การเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบขององค์กร เช่น บรรยากาศการทำงาน กระบวนการทำงาน คุณภาพของงาน เป็นต้น และองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (3) กลุ่มเป้าหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานมุ่งมั่นที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และทีมงาน โดยการเสริมสร้างสภาพการทำงานให้เกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ขยายแนวคิด แก้ปัญหาปรับปรุงการปฏิบัติงานจนสามารถบริหารจัดการงานในหน้าที่ของตนเองได้ (4) กลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ประกอบด้วย การให้ข้อมูลย้อนกลับให้กับผู้ปฏิบัติงาน การสร้างและพัฒนาทีมงาน และการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับในองค์กร (5) การควบคุมการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่แตกต่างจากการควบคุมแบบดั้งเดิม เน้นการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา และ (6) บทบาทและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปจากแบบเดิมไปสู่แบบใหม่ ที่มีความเหมาะสม ชัดเจน และมีมาตรฐานที่สูงขึ้น

Laschinger (2001) เสนอรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดตามทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของ Kanter ซึ่งได้จากการนำผลการวิจัยมาปรับปรุงและเพิ่มเติมในรายละเอียดให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างที่เชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผลจากแนวคิดของ Kanter ที่ได้กล่าวถึงอำนาจที่เป็นทางการและอำนาจที่ไม่เป็นทางการ

ว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง อำนาจที่เป็นทางการได้มาจาก ลักษณะงาน เช่น งานที่มีความชัดเจนสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้ งานมีความยืดหยุ่นได้เพื่อความเหมาะสมกับโอกาส ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการนั้น เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อบุคคลทั้งในและนอกองค์กร อำนาจทั้งสองส่วนมีอิทธิพลต่อการเข้าถึงโครงสร้างด้านโอกาส โครงสร้างด้านอำนาจ และโครงสร้างด้านสัดส่วน ซึ่งจะนำไปสู่คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เช่น รับรู้ความสามารถของตนเพิ่มขึ้น มีแรงจูงใจสูงขึ้น มีความผูกพันในองค์กรมากขึ้น ความเมือหน่ายในงานลดลง มีอิสระในการทำงานมากขึ้น มีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น และความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น ผลที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชื่อมั่นในการดำเนินการขององค์กร และลูกค้ามีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กร ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ความสัมพันธ์ของรูปแบบทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กรของ Kanter

Avalos (1997) กล่าวว่า กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคนประกอบด้วย (1) สร้างความตระหนักและการสำนึกในหน้าที่ที่รู้ว่าตนเองมีความสำคัญต่อการสร้างกำลังคนของชาติ (2) กำหนดอำนาจหน้าที่ให้คนได้ทำหน้าที่ที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ (3) ใช้การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างการทำงานของคนในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน (4) สร้างความร่วมมือระหว่างเพื่อนคน และระหว่างผู้บริหารกับคน ในการแก้ปัญหาและการพัฒนาการทำงาน (5) สร้างสภาพและบรรยากาศของการทำงานให้เป็นสัดส่วนให้คนเกิดความรู้สึกที่ดี มีความสะดวก และปลอดภัยในการทำงาน

Cleirbaut (1998) ได้เสนอแนวปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของคนว่า ประกอบด้วย (1) การให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงาน (2) การมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงานของคนให้ชัดเจน (3) การให้บุคลากรพร้อมรับการตรวจสอบกระบวนการทำงานและคุณภาพของงาน (4) ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานระหว่างบุคลากรและหน่วยงานในองค์กร (5) สร้างสรรค์วิธีการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร (6) สร้างบรรยากาศที่เสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน โดยจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็นระบบ มีระเบียบ เตรียมความพร้อมของบุคลากรในการทำงาน สร้างความมีน้ำใจไมตรีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงาน แนวปฏิบัติดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Luthans (1998) ที่ให้ทัศนะ ว่ากระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ประกอบด้วย (1) การให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ การริเริ่มปฏิบัติใหม่ การแสดงผลงาน รวมถึงการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ๆ (2) การมอบอำนาจหน้าที่ พร้อมสนับสนุนทรัพยากร เพื่อให้สามารถนำมาตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ไปสู่การปฏิบัติจริงได้ (3) ส่งเสริมให้ประยุกต์ใช้ทรัพยากร ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ (4) การสร้างคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความเพียรพยายาม ความตั้งใจจริงของคนในการปฏิบัติงานในหน้าที่

Gordon (1999) เสนอให้ใช้แหล่งอิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแหล่งกำเนิดวิธีการในกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในบุคลากร ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์กร ใช้กลไกการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน การติดต่อสื่อสาร การสร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงาน เป็นการเสริมพลังอำนาจในการทำงาน (2) รูปแบบการบริหาร ใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย การกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นกลไกการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (3) อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ใช้การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การสนับสนุนช่วยเหลือที่เอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน (4) การสร้างขวัญและกำลังใจ ใช้การยกย่องชมเชย การพัฒนาความรู้ และทักษะ ใช้เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน เป็นกลไกการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน

Ellis (1999 อ้างถึงใน สมชาย บุญศิริเกสัช, 2545) กล่าวว่า ความสำเร็จของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานอยู่ที่องค์การสามารถจัดสภาพแวดล้อมที่ใ้บุคลากรได้แสดงออกซึ่งความรู้ ความคิด ทักษะความสามารถในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ในขณะที่เดียวกัน หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรควรพิจารณาถึงความถูกต้องเหมาะสมกับบุคคล เวลาและ สถานการณ์ นอกจากนี้ ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีการประนีประนอม ปรึกษาหารือ มีน้ำใจเสียสละพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรทางการศึกษา ต้องมีความเป็นอิสระ มีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น ครูต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน การกำหนดนโยบาย และร่วมมือกันสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการพัฒนาพลังอำนาจการทำงานของบุคลากรในองค์กร

ประวิต เอราวรรณ์ (2539) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานในครูโดยใช้การวิจัยแบบสนทนากลุ่มในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อพลังอำนาจของครูในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย ความเป็นอิสระในการทำงาน การให้ครูได้คิดและลงมือปฏิบัติด้วยตนเองอย่างสมัครใจ การมอบอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน การให้ความสำคัญกับทุกคนเท่าเทียมกัน การมีส่วนร่วมในการควบคุมสิ่งที่มีผลต่อครูและงานที่ครูรับผิดชอบ บรรยากาศในการทำงาน การใช้นวัตกรรมใหม่ๆ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การยกย่องยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน รางวัลในผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน โอกาสในการที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การให้เกียรติและให้ความไว้วางใจในบทบาทหน้าที่ และการยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและคณะครู

ประวิต เอราวรรณ์ (2548) ได้ศึกษาและวิจัยรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานครู พบว่ามีองค์ประกอบ ที่สำคัญ 7 ประการ คือ (1) การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจให้กลุ่มสาระการเรียนรู้ (2) การวางระบบการทำงานใหม่ (3) การเพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อรองในลักษณะเป็นการสนทนา เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจกัน (4) การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิด และเป็นประชาธิปไตยระหว่างครูกับผู้บริหาร (5) การพัฒนาความรู้ และทักษะใหม่ ๆ ให้กับครู (6) การสร้างทีมงานให้เกิดขึ้นในระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ (7) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

สถาพร บุตรไสย์ (2549) ได้ศึกษาและวิจัยอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูตามรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรของ Scott และ Jaffe โดยศึกษาตัวแปรเชิงสาเหตุ 5 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างทีมงาน การส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างบรรยากาศองค์กร และตัวแปร

ที่เป็นผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจของ Short และ Rinehart ซึ่งมีตัวแปร 6 ตัวแปร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ สถานภาพ ความมั่นใจในตนเอง ความเป็นอิสระ และ ผลกระทบ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปร การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างทีมงาน การส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างบรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากผลการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ของปัจจัยที่มีอิทธิพล ซึ่งเป็นสาเหตุของการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ดังกล่าว แบ่งเป็น อิทธิพลที่เป็นสาเหตุได้สองลักษณะ คือส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) เช่น การสร้างภาวะผู้นำ การมอบอำนาจหน้าที่ การสร้างทีมงาน การสร้างแรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศองค์การ และ วัฒนธรรมองค์การ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นอิสระ ความมั่นใจในตนเอง ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ ตัวบ่งชี้ของปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

ตัวบ่งชี้	Conger & Kanungo (1988)	Thomas & Vetherouse (1990)	Tracy (1990)	Scott & Jaffe (1991)	Short & Rindehart(1992)	Kanter (1993)	Blasé & Base. (1994)	Clutterbuck & Kemanghen (1994)	Short & Gree ((1994)	Whitaker & Moses (1994)	Kinlaw (1995)	Avalos (1997)	Luthans (1998)	Cleirbaut (1998)	Ellis (1999)	Gordon (1999)	ประวัติ (2548)	สถาพร (2549)
การให้การสนับสนุน						√	√	√							√	√		
การให้โอกาส						√		√							√	√		
การมีส่วนร่วมตัดสินใจ	√				√					√		√		√	√			√
การสร้างภาวะผู้นำ		√	√	√		√	√	√		√		√	√	√	√	√		√
การสร้างทีมงาน	√			√		√	√	√		√	√							√
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	√		√	√		√	√				√						√	√
ความเป็นอิสระ					√					√		√	√		√			√
ความมั่นใจในตนเอง	√	√			√													
โครงสร้างองค์การ			√				√		√		√						√	
การสร้างบรรยากาศองค์การ	√			√		√	√	√	√		√	√		√	√	√	√	√
การสร้างวัฒนธรรมองค์การ							√									√	√	
การมอบอำนาจหน้าที่			√					√					√	√	√	√		

จากการศึกษาวิเคราะห์ตัวแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศและภายในประเทศ ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อศึกษาความเหมือนความแตกต่างของปัจจัย และได้สังเคราะห์เป็นตัวแบบที่จะใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยยึดปัจจัยด้านกระบวนการซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษาและวิจัยอย่างกว้างขวางและมีความสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยมาเป็นตัวแบบปัจจัยมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Vetherouse,1990; Tracy,1990; Scott & Jaffe 1991; Kanter,1993; Blasé & Base, 1994; Clutterbuck & Kemanghen, 1994; Short & Gree; Whitaker & Moses, 1994; Kinlaw, 1995; Avalos,1997; Luthans,1998; Cleirbaut,1998; Ellis,1999; Gordon, 1999; ประวิต เอรารวรรณ์, 2548; สถาพร บุตรไสย,2549) จำนวน 3 ปัจจัย คือ

ปัจจัยที่ 1 การสร้างบรรยากาศองค์การ

ปัจจัยที่ 2 การสร้างภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่ 3 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยที่ 1 การสร้างบรรยากาศองค์การ

1.1 ความสำคัญและความหมาย

1) ความสำคัญ

บรรยากาศองค์การมีความสำคัญ สำหรับผู้บริหารและบุคคลอื่นๆ ในองค์การ ทั้งนี้เพราะบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของบุคลากรและองค์การ บรรยากาศองค์การที่ดีจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น มีความสุข มีความพึงพอใจ มีทัศนคติที่ดีและมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญของการสร้างบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

2) ความหมาย

Gibson, Ivanceich and Donnelly (1979) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็นกลุ่มของคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมของงาน ที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมนั้น เข้าใจ รับรู้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศจัดเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ส่วน Brown และ Moberg (1980) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ นอกจากจะเป็นตัววางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การแล้ว ยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติ และความพึงพอใจที่จะทำงานในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schneider (1990) ที่ให้ทัศนะว่า บรรยากาศ

องค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และมีผลกระทบต่อทัศนคติ แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังพฤติกรรมการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพขององค์การ ทัศนะดังกล่าวสอดคล้องกับ Grigsby (1991) ที่กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นสภาพแวดล้อมในองค์การกับการทำงานของบุคคล คือ ความผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน การควบคุมและนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์การได้รับรู้ และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร

นอกจากนี้ Lunenburg & Omstein (2000) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การว่าเป็นคุณภาพของสภาวะแวดล้อมโดยรวมที่เกิดขึ้นภายในองค์การฯ หนึ่ง ซึ่งอาจรวมถึงแผนก หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในองค์การ และอาคารสถานที่ ซึ่งสอดคล้องกับ Stringer (2002) ให้ทัศนะว่า บรรยากาศองค์การเป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน ที่จะส่งผลต่อการทำงาน เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดแรงจูงใจและการทุ่มเทในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ Cherrington (1994) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า บรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แยกองค์การหนึ่งจากอีกองค์การหนึ่ง คล้ายกับคำว่า “บุคลิกภาพ” บรรยากาศองค์การจึงอาจหมายถึงบุคลิกภาพขององค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงของแต่ละบุคคลและเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2547) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า เป็นกลุ่มของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม และบรรยากาศองค์การยังเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพวกเขา และยังสอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวิ (2551) ที่ให้ทัศนะว่า บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้หรือความรู้สึก หรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อลักษณะขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งพฤติกรรมกรรมการบริหาร เช่น การให้ผลตอบแทน ความอบอุ่น การให้การสนับสนุน ซึ่งการรับรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่าง ไปจากอีกองค์การหนึ่ง

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ เป็นการรับรู้ หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาวะแวดล้อมขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งระบบการบริหารงานขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้มีลักษณะเฉพาะตัวหรือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ ที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์การ

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ภารดี อนันต์นาวิ (2551) ได้อธิบายถึงแนวคิดของ Lewin (1930) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การพบว่า พฤติกรรมของบุคคลใน

องค์การจะขึ้นอยู่กับบุคลิกหรือคุณลักษณะของบุคคลหรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือลักษณะ ส่วนบุคคลของบุคคลนั้นและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การนั้น ต่อมา Brunswik ได้พยายามที่จะศึกษาค้นคว้าเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่องของบรรยากาศขององค์การมากขึ้นด้วยการให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับผลกระทบของคุณภาพของบรรยากาศขององค์การต่อพฤติกรรมของบุคคล นอกจากนี้ยังมีบุคคลอื่นๆ อีกจำนวนมากที่ได้ศึกษาด้วยการใช้ทฤษฎีและแนวทางการศึกษาที่แตกต่างกันออกไป ตามความสนใจและความถนัดของแต่ละคนซึ่งได้ประมวลทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์การที่ศึกษาไว้ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การประมวลทฤษฎีองค์การกับแนวคิดในเรื่องบรรยากาศขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎี	การให้ความสำคัญของทฤษฎีและแนวคิด	แนวคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ
ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ของ Taylor	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชาไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
ทฤษฎีของ Wodward Lowrence and Lorsch	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีและการปฏิบัติงาน	โครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยีกำหนดบรรยากาศขององค์การที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในงาน
ทฤษฎีของ Cybermerics	มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อม	ข้อมูลมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน
ตัวแบบการจัดช่วงการบังคับบัญชาของ Lockheed	ขอบเขตหรือช่วงการบังคับบัญชา	ใช้มาตรวัดเพื่อประเมินค่าองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับของการฝึกอบรมของผู้จัดการและสภาพการวางแผนในองค์การ
การกระจายอำนาจ (Decentralization)	การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยปฏิบัติ	การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับความไว้วางใจในความเชื่อมั่นของบุคคล
ระบบบริหาร 4 ระบบ ของ Likert	กระบวนการกลุ่มซึ่งจะสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ แบบของผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิสัมพันธ์	บรรยากาศของการปรึกษาหารือนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment)	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของบุคคล	ส่งเสริมบรรยากาศที่ตอบสนองบุคคลในด้านความรับผิดชอบ การยอมรับและโอกาสในความก้าวหน้า

จากตารางดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงทฤษฎีและแนวคิดที่แตกต่างกันในเรื่องบรรยากาศองค์การ ดังนี้

ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor ได้กำหนดหลักการในการบริหารโดยยึดหลักวิทยาศาสตร์ การบริหารงานยุคใหม่ไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การอย่างเด่นชัด แนวคิดทฤษฎี นี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้าน การแบ่งหน้าที่การทำงานและการแสวงหาวิธีทำงานที่ดีที่สุดโดยการกำหนดโครงสร้างของการบริหารงาน ซึ่งโครงสร้างการบริหารงานดังกล่าวจะทำให้เกิดบรรยากาศภายในขององค์การ ส่วนทฤษฎีของ Woodward Lawrence and Lorsch ยึดการบริหารงานตามสถานการณ์เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ และการปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ และความคาดหวังของงาน ส่วนทฤษฎี Cybernetics เชื่อว่า มนุษย์สามารถควบคุม ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ส่วนตัวแบบการบริหารตามทฤษฎีของ Lockheed เชื่อว่า สมรรถภาพในการบริหารจะเพิ่มขึ้น โดยการจำกัดจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาที่เสนองานผ่านผู้บังคับบัญชาให้น้อยเข้าไว้ แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจะอยู่ที่การประเมินหองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศ เช่น สภาพการวางแผนภายในองค์การ

ทฤษฎีการกระจายอำนาจ (Decentralization) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงาน ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับ การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่กระจายให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป ทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงและความไว้วางใจที่มีอยู่ในองค์การ ส่วน ทฤษฎีระบบ บริหาร 4 ระบบ ของ Likert จะยึดระบบของกระบวนการกลุ่มซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่กระบวนการกลุ่ม และระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ และแนวคิดการเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบงาน (Job enrichment) เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหาและปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ ด้วยการปรับปรุงคุณลักษณะงาน ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับ ความพร้อมในการปฏิบัติงาน ความสำนึกในหน้าที่ และโอกาสที่จะก้าวหน้าในงานของบุคลากร

1.3 รูปแบบบรรยากาศองค์การ

Likert (1961) ได้แบ่งแบบบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

(1) บรรยากาศแบบเผด็จการ (exploitive authoritative) บรรยากาศองค์การในแบบนี้ ผู้บริหารจะมีความเชื่อมั่น มีความจริงใจและมีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย หรือแทบไม่มีเลย พฤติกรรมการสนับสนุนซึ่งกันและกันมีน้อยมาก บุคลากรในองค์การมีแนวโน้มที่จะถูกใช้โดยวิธีข่มขู่หรือการลงโทษทางวินัย มีการใช้อำนาจและความเป็นปฏิกิจัย เกิดความไม่พึงพอใจ การติดต่อสื่อสารมีลักษณะจากบนลงสู่ล่าง นโยบาย กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจถูกกำหนดโดยผู้บริหาร บรรยากาศแบบเผด็จการนี้มีแนวโน้มที่จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรต่ำลง

(2) บรรยากาศแบบบูรณาธิปไตย (benevolent authoritative) บรรยากาศในองค์การแบบนี้ ผู้บริหารจะแสดงท่าทีที่ไว้วางใจและมีความจริงใจต่อบุคลากรในองค์การ มีวิสัยทัศน์ด้วยการให้รางวัล มีการให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นและยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างได้บ้าง บุคลากรจึงมีความพึงพอใจระดับปานกลาง

(3) บรรยากาศแบบปรึกษาหารือ (consultative climate) ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมในการไว้วางใจและมีความจริงใจต่อบุคลากรในองค์การ มีการขอคำแนะนำและให้คำปรึกษาเพื่อกำหนดแนวทางหรือให้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ ให้การยกย่องและชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ บุคลากรจึงมีความพึงพอใจในระดับสูง

(4) บรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (participative climate) บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารให้การสนับสนุนไว้วางใจและจริงใจต่อบุคลากร ส่งเสริมให้มีการนำความคิดในเชิงสร้างสรรค์ มีการสนใจในการทำงานด้วยการให้รางวัล และให้มีส่วนร่วมในการกระบวนตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารกันทุกระดับในองค์การ มีความเป็นมิตร มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทำให้มีการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังพบว่า บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ใกล้เคียงกับแนวคิดทฤษฎี Y

Halpin and Croft (1966) ได้จัดบรรยากาศองค์การไว้ เป็น 6 แบบ ดังนี้

(1) บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศของการทำงานที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าคุณมีความสุข สบายใจ มีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร มีความพึงพอใจในผลงานของหมู่คณะ และมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การนี้ ผู้นำได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลที่น่าเคารพ สนใจงาน สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ ไม่ปลีกตัวออกจากงาน ไม่เล็งผลที่ติเลิศในการทำงาน แต่งานทุกอย่างก็สำเร็จด้วยดี บรรยากาศแบบนี้เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์การมากที่สุด และเป็นแบบที่ดีที่สุด

(2) บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศของการทำงานที่ผู้นำให้อิสระในการทำงาน

ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร มีขวัญและกำลังใจดี ผู้นำไม่เข้ามาเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงาน และไม่มี ความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน แต่พร้อมที่จะให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวหน้า นอกจากนี้ผู้บริหารยังใช้วิธีการปฏิบัติงานหนัก และสร้างแบบอย่างในการทำงานที่ดี บรรยากาศแบบนี้จึงค่อนข้างจะเข้มงวดกดดันมากกว่าผู้บริหารแบบเปิด (3)บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก จึงพยายามควบคุม ควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศงานของผู้ปฏิบัติงาน งานที่ ให้ทำต้องสำเร็จและใช้วิธีการของผู้นำ ไม่สนใจความคิดเห็น หลักการ และเหตุผลของผู้ปฏิบัติงาน จึงมีเวลาสร้างความสัมพันธ์น้อย ไม่คบหาสมาคมกับผู้ใด ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือในการทำงานและพอใจในผลสำเร็จของงาน จึงทำให้ขวัญและกำลังใจอยู่ในเกณฑ์ดี (4) บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรสหาย มีความคุ้นเคยสนิทสนมกันมาก ผู้นำไม่ควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศงานของผู้ปฏิบัติ ผู้นำให้ความเมตตา กรุณา และจะไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินหรือการสั่งการ ทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก ผู้ปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจจากการสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรเพียงอย่างเดียว ส่วนความภาคภูมิใจและความพึงพอใจในงานมีน้อย (5) บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้นำ มุ่งทำงานที่ตนรับผิดชอบด้วยตนเองอย่างจริงจัง บริหารงานโดยใช้วิธี ออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด พยายามส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรแต่ความพยายามเหล่านั้น ไม่ได้ผล ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่ายต่อคำสั่ง หรือการนิเทศงานแบบถูก ๆ ผิด ๆ ของผู้นำ จึงทำให้ผลของการทำงานประสบความสำเร็จต่ำลง มีขวัญและกำลังใจน้อย (6) บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศการบริหารที่ผู้บริหารงานขาดความกระตือรือร้นในการ ทำงาน ขาดทักษะในการบริหารงาน ไม่อำนวยความสะดวกในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ตั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยปราศจากหลักการและเหตุผล ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ปฏิบัติงาน ไม่สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดี บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีน้อย

บรรยากาศทั้ง 6 แบบ ดังกล่าว Halpin และ Croft ได้วิเคราะห์ต่อไปอีกและพบว่าบรรยากาศแบบเปิดเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบปิดเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ ควรมีการแก้ไข แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาแบบบรรยากาศองค์การพบว่า มีความยากลำบากที่จะระบุแบบของบรรยากาศองค์การได้อย่างเด่นชัด Gibson, Ivencevich และ Domnelly (1979) ได้ศึกษาแนวคิดของ Litwin และ Stringer เมื่อปี ค.ศ 1968 ที่ว่าองค์ประกอบของบรรยากาศ

ที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมและเป็นตัวกำหนดสถานการณ์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตัวกำหนดบรรยากาศองค์การออกเป็น 8 ปัจจัย คือ (1) โครงสร้างองค์การ โครงสร้างองค์การที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัยหรือองค์การรูปนัยก็ตาม (2) ความท้าทายและความรับผิดชอบ ปัจจัยนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องการทำและเส้นทางที่จะทำให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องกับโดยตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของบุคลากรในองค์การและแรงจูงใจในด้านความสำเร็จจะทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบสูงด้วย ส่วนการตอบสนองความพึงพอใจจากการทำงานและระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับ โอกาสที่จะได้แสดงออกด้วยตนเอง การควบคุมตนเอง การเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบ และความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละคน (3) ความอบอุ่นและการสนับสนุน ปัจจัยนี้จะวัดความสำคัญทางด้านส่งเสริมการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่อยู่ภายในองค์การจะช่วยลดความกังวลและความตึงเครียดในการปฏิบัติงานลงได้ องค์การที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือสมาชิกใหม่ขององค์การ ย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านความผูกพันต่อองค์การของสมาชิกใหม่ได้ เพราะความต้องการของสมาชิกในองค์การ คือบรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่นและการให้ความสนับสนุน (4) รางวัลและการลงโทษ ปัจจัยนี้จะวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ ภายในสถานการณ์ของการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้น ย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การ ตลอดจนการลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้ การให้รางวัลเท่ากับแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในขณะที่การลงโทษจะเป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น (5) ความขัดแย้ง ปัจจัยนี้จะวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานในองค์การ ซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ (6) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ปัจจัยนี้จะวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะเป็นทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจากความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความสำเร็จซึ่งสัมพันธ์กับมาตรฐานและอาจจะคาดหวังได้ว่าระดับมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานกำหนดขึ้นมาเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วย (7) ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง ปัจจัยนี้จะวัดความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปรัชญาของฝ่ายบริหารทางด้านทำให้โอกาสในการตัดสินใจ โดยชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ

สูงชอบที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ดังนั้นบรรยากาศองค์การที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจหรือดำเนินงานใด ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย จะเป็นแรงกระตุ้นความต้องการด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานได้ แต่บรรยากาศที่ปิดกั้นความเป็นอิสระในการตัดสินใจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อถอยและการปฏิบัติงานจะไม่บรรลุตามความต้องการของตนเองและองค์การ (8) ความภักดีต่อองค์การ ปัจจัยนี้เน้นให้เห็นความสำคัญของความคิดเห็นเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่ม ช่วยให้อำนาจมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ Halpin & Croft (1966 อ้างถึงใน สุนทร โคตรบรรเทา, 2547:146-147) ได้สร้างเครื่องมือสำหรับวัดบรรยากาศองค์การที่มีชื่อว่า OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามสำหรับวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศในองค์การ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดการเกี่ยวกับบุคลากร (2) การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (3) ความรู้สึกระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา (4) ความพึงพอใจในองค์การ (5) สัมพันธภาพในองค์การ (6) แรงจูงใจในงาน (7) การแสดงออกของอารมณ์ (8) ความทุ่มเทต่องาน จากองค์ประกอบทั้ง 8 ประการดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำ สิ่งอำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์การ จะมีผลทำให้บรรยากาศในองค์การแตกต่างกัน รวมถึงมีผลกระทบต่อการเรียนรู้และเจตคติของบุคลากรในองค์การได้

Likert (1976) ให้ทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่ดีว่ามีองค์ประกอบ ดังนี้ (1) มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในหน่วยงาน ผู้บริหารแสดงความใจกล้าที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดี (2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดวางแผนกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจในเรื่องงานสามารถทำได้ทุกระดับหากมีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอในการตัดสินใจและหากการตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวมีผลกระทบต่อใครแล้ว ผู้บริหารจะขอความเห็นของผู้นั้นขึ้นมาประกอบด้วย (3) การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง องค์การเอาใจใส่จัดสวัสดิการ การปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจในการทำงาน เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการจัดสวัสดิการก็เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพักผ่อน มีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อความมั่นคงในชีวิตและเพื่อลดอัตราการลาออก (4) อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ทั้งจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน จากการวิจัยของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) พบว่า บรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ย่อมทำให้การบังคับบัญชาของผู้บริหารเป็นไปด้วยความราบรื่น สร้างความศรัทธา และความพึงพอใจต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี (5) เทคนิค

วิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน กล่าวคือ การใช้เทคนิควิทยาการในหน่วยงานมีความสอดคล้องกับสถานะแวดล้อม วัสดุและทรัพยากรที่ใช้ได้รับการจัดอย่างดี สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (6) แรงจูงใจ บรรยากาศที่ถือว่าดีนั้นสามารถกระตุ้นแรงจูงใจหรือความต้องการของบุคลากรในองค์การให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การและของตนเองได้

DuBrin (1984) ได้แบ่งลักษณะของบรรยากาศขององค์การ หรือองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การไว้ 7 ด้าน ได้แก่ (1) ความมีอิสระส่วนบุคคล หมายถึงระดับความเป็นอิสระในการตัดสินใจหรือการใช้อำนาจอย่างอิสระของผู้ปฏิบัติงาน (2) โครงสร้าง หมายถึง ระดับที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตลอดจนการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในองค์การของผู้บริหาร ซึ่งขั้นตอนต่างๆ จะถูกกำหนดในรูปแบบของตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน (3) รางวัล หมายถึง ระดับของการส่งเสริมการให้รางวัล โดยมุ่งที่ประสิทธิภาพของงาน ซึ่งจะพิจารณาโดยผู้บริหารในองค์การ องค์การจะมีส่วนสำคัญที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะมุ่งรางวัลสูงเพื่อผลสำเร็จขององค์การ ซึ่งจะส่งผลถึงบรรยากาศขององค์การด้วย (4) ความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง ความรู้สึกทางด้านอารมณ์ ที่จะก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันของสมาชิกในองค์การ อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจ การสนับสนุนซึ่งกันและกันและกันต้องเกิดขึ้น ในทุกระดับในองค์การ เช่น จากผู้บริหาร จากสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การ รวมทั้งการสนับสนุนจากตนเองด้วย (5) ความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา หมายถึง การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์การ และระบบการบริหารงานของผู้บริหาร มีการส่งเสริมให้สมาชิก มีโอกาสพัฒนา และมีความก้าวหน้าในการทำงาน (6) การรับรู้ความเสี่ยง หมายถึง การรับรู้ความเสี่ยงในการทำงานที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีอิสระ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ โดยปราศจากความหวาดกลัวต่อความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น หรือ การถูกลงโทษใด ๆ (7) การควบคุม หมายถึง ระดับของความรู้สึกที่เกิดจากการควบคุม พฤติกรรมการปฏิบัติงานในองค์การ เช่น ระบบราชการจะมีลักษณะของการควบคุม และมีความเข้มงวดมาก ส่วนองค์การที่มีลักษณะของการควบคุมน้อยหรือไม่มีความเข้มงวด จะให้สมาชิกในองค์การควบคุม และตรวจสอบพฤติกรรมของตนเอง

จากการพิสูจน์องค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน DuBrin ได้แบ่งบรรยากาศออกเป็น 2 แบบ คือ (1) บรรยากาศแบบเปิด หมายถึง บรรยากาศของความมีอิสระส่วนบุคคล มีความอบอุ่นเป็นมิตร มีความเอื้อเฟื้อ และการมุ่งรางวัล อยู่ในระดับสูง (2) บรรยากาศแบบปิด หมายถึง บรรยากาศที่มีโครงสร้างตำแหน่งหน้าที่การงานสูง ความเป็นอิสระส่วนบุคคล ความอบอุ่นเป็นมิตร ความเอื้อเฟื้อ และการมุ่งรางวัลอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ DuBrin ยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล

ต่อบรรยากาศองค์การไว้ 6 ปัจจัย ได้แก่ (1) ภาวะทางเศรษฐกิจในภาวะเศรษฐกิจที่มีความมั่นคงสูง โครงการที่มีความเสี่ยงสูงอาจได้รับการยอมรับได้ และความรู้สึกทางด้านความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การ แต่เมื่อภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ งบประมาณที่ได้รับลดลง จะมีความระมัดระวังเข้ามาแทนที่ (2) แบบของความเป็นผู้นำ ทักษะ และวิธีการของผู้บริหารที่นำมาใช้กับผู้ปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง มีความสำคัญมาก เพราะถ้าผู้บริหารระดับรอง จะปฏิบัติตามแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง โดยมีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางของการปฏิบัติที่ถูกต้อง (3) นโยบายขององค์การ นโยบายที่ผู้บริหารนำมาใช้กับองค์การมีผลต่อการสร้างความรู้สึกระทึกใจ และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การที่มีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายในจะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์การที่มีนโยบายเลือกบุคคลภายนอกที่มีตำแหน่งระดับสูงมาดำรงตำแหน่ง (4) ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารองค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก องค์การที่มีค่านิยมสูงทางด้านสวัสดิการ จะมีบรรยากาศอบอุ่น เป็นมิตร มากกว่าองค์การที่มีค่านิยมด้านการมุ่งเน้นผลงาน เพราะจะสร้างความรู้สึกรังเกี้ยวให้กับสมาชิกในองค์การได้มากกว่า (5) โครงสร้างองค์การ องค์การที่มีการกำหนดโครงสร้างไว้อย่างเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ ระเบียบและวิธีปฏิบัติจะก่อเกิดบรรยากาศที่ค่อนข้างจะไม่มี ความคล่องตัวในการทำงาน ขาดความเป็นมิตรและความอบอุ่น ซึ่งต่างจากองค์การที่มีโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ ยืดหยุ่น โครงสร้างน้อยลง จะมีบรรยากาศของความคล่องตัว มีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

Litwin and Burmeister (1992 อ้างถึงใน ประภากรรัตน์ แขนงทศ, 2544) ได้พัฒนาแบบบรรยากาศองค์การ ของ Litwin and Stringer (1968) โดยแบ่งมิติของบรรยากาศองค์การ ออกเป็น 12 มิติ ดังต่อไปนี้ (1) ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (Clarify) หมายถึง เป้าหมายและนโยบายขององค์การมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับพันธกิจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม (2) พันธสัญญา (Commitment) หมายถึง องค์การมีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันในองค์การ โดยการอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ (3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง องค์การได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการทำงาน และนำผลการตรวจสอบและประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนา เพื่อเพิ่มมาตรฐานในการทำงานให้สูงขึ้น (4) โครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึง องค์การได้จัดระบบโครงสร้างให้เอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และมีการติดต่อประสานงาน ที่ก่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ (5) การปฏิบัติตามระเบียบ (Conformity) หมายถึง องค์การมีการกำหนด

กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง และสามารถปฏิบัติตามได้ และเป็นระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ใช้กับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน (6) การให้รางวัล (Reward) หมายถึง การให้แรงจูงใจ โดยการให้การยกย่อง ชมเชย ให้เกียรติ เมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุผลสำเร็จเป็นที่พึงพอใจ ตามความเหมาะสม รวมถึงมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลการประเมินให้ได้รับทราบ (7) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง องค์กรได้มอบหมายภาระหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรได้ อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานและความรู้ความสามารถ (8) การเปิดโอกาสในการเรียนรู้ (Trial and error) หมายถึง องค์กรได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือให้ โอกาสแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าการทดลอง ริเริ่มสิ่งใหม่จะไม่ประสบความสำเร็จ บุคลากรก็จะไม่ถูกลงโทษ หรือถูกตำหนิ หรือมีผลกระทบ ต่อตำแหน่งหน้าที่ (9) ความจงรักภักดี (Loyalty) หมายถึง องค์กรมีกลยุทธ์ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิด ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และมองเห็นคุณค่าของตนเอง (10) การสนับสนุนการทำงาน (Working supportive) หมายถึง องค์กรได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน (11) ความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง ผู้บริหารองค์กร ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ ให้ความไว้วางใจ รวมถึงให้ความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน (12) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร มีความรู้สึก เป็นเจ้าของงานร่วมกัน เต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีมและองค์กร

Hoy and Miskel (2001) ได้แบ่งบรรยากาศที่มีความเป็นไปได้ของสถานศึกษา ไว้ 4 แบบ ดังภาพที่ 11

		พฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา	
		เปิดกว้าง	ปิดกั้น
พฤติกรรมครู	เปิดกว้าง	บรรยากาศเปิดกว้าง	บรรยากาศผูกพัน
	ปิดกั้น	บรรยากาศไม่ผูกพัน	บรรยากาศปิดกั้น

ภาพที่ 11 รูปแบบบรรยากาศของสถานศึกษาตามแนวคิดของ Hoy & Miskel,

จากภาพที่ 11 Hoy and Miskel ได้อธิบายไว้ว่า (1) บรรยากาศแบบเปิดกว้าง (Open climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากครู ให้การยอมรับในความรู้ความสามารถ ให้การยกย่องชมเชย ให้ความสำคัญอิสระในการปฏิบัติงานของครูโดยปราศจากการปิดกั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นลักษณะอำนวยความสะดวกช่วยเหลือสนับสนุนมากกว่าการควบคุมตามแบบระบบราชการ ในลักษณะเดียวกันพฤติกรรมของครูจะมีพฤติกรรมสนับสนุน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เป็นมิตรและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความผูกพันกับงานของตน (2) บรรยากาศแบบผูกพัน (Engage climate) เป็นบรรยากาศที่มีการควบคุมจากผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นลักษณะที่เข้มงวดและเผด็จการ เป็นพฤติกรรมที่มีการควบคุมสูง ไม่เคารพในความสามารถตามวิชาชีพและความต้องการของครู จึงทำให้มีการสนับสนุนต่ำ อย่างไรก็ตามคณะครูอาจเพิกเฉยต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และปฏิบัติตามวิชาชีพ คณะครูจะให้การยอมรับและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความภาคภูมิใจในเพื่อนร่วมงานและแสดงถึงความเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความใกล้ชิดสนิทสนมกันสูง จึงเป็นเหตุให้เกิดความร่วมมือและผูกพันกับงานที่ต้องรับผิดชอบสูง กล่าวโดยสรุป ครูจะทำหน้าที่ของตนตามวิชาชีพ ทั้งๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำ แต่คณะครูยังเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความผูกพันกับงาน สนับสนุนช่วยเหลือกัน และเปิดกว้าง (3) บรรยากาศแบบไม่ผูกพัน (Disengage climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะตรงข้ามกับบรรยากาศแบบผูกพัน กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่เปิดกว้าง มีความสนใจต่อการปฏิบัติงานของครู และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ยอมรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้กับครูทุกคนให้คณะครูมีอิสระในการทำงานตามความรู้ของวิชาชีพ การควบคุมอยู่ในระดับต่ำ แต่พฤติกรรมของครูจะไม่ยอมรับผู้บริหารสถานศึกษา จะมีลักษณะการทำงานแบบขอไปที เพิกเฉยกับผู้บริหาร ไม่ชอบผู้บริหาร และไม่ยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน มีความใกล้ชิดสนิทสนมกับเพื่อนครูด้วยกันต่ำ มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ขาดความอดทนอดกลั้น และไม่มีความผูกพันกับสถานศึกษา (4) บรรยากาศแบบปิดกั้น (Closed climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับบรรยากาศเปิดกว้าง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน คือ ผู้บริหารจะมีลักษณะของการไม่ให้การสนับสนุน ขาดความเอาใจใส่ ไม่มีเชื้อเชิญ ไม่มีความยืดหยุ่นมีการควบคุมสูงส่วนครูก็มีความแตกแยกแบ่งพรรคแบ่งพวกเฉื่อยชา ไม่มีความผูกพันกับงาน

จากการศึกษาของ Litwin and Stringer (1968) พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความต้องการ หรือแรงจูงใจของบุคลากรในองค์การ การวัดความเข้าใจหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของผู้ปฏิบัติงาน Litwin and Stringer ได้จำแนก

องค์ประกอบของบรรยากาศออกเป็น 9 มิติ คือ โครงสร้างองค์การ ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยงของงาน ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานงาน ความขัดแย้ง และความภักดีต่อองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อแรงจูงใจ หรือความต้องการด้านความสำเร็จ ด้านอำนาจและด้านสังคมของบุคลากรในองค์การ และมีผลในด้านอื่นอีกด้วย มิติบรรยากาศทั้ง 9 มิติ ก่อให้เกิดลักษณะของบรรยากาศองค์การที่กระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ 3 รูปแบบ ได้แก่

1) บรรยากาศแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน (Achievement oriented Climate)

เป็นบรรยากาศที่เน้นเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ผลิต ความพึงพอใจในงานและความต้องการทำงานให้สำเร็จจะมีสูง มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ (1) เน้นความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล (2) มีการคำนวณความเสี่ยงของงานและการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม (3) ให้การยอมรับและให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และ (4) สร้างความประทับใจที่ว่าบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและ ความสำเร็จในองค์การ

2) บรรยากาศแบบมุ่งประสานสัมพันธ์ (Affiliation Oriented Climate)

เป็นบรรยากาศที่ ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความสนิทสนม บรรยากาศแบบนี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน แต่ความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และผลการทำงานอยู่ในระดับต่ำ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ (1) การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาในทีมงานและสนับสนุนให้มีการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่มอย่างเปิดเผยและจริงใจ (2) ให้การส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ (3) ให้ความสำคัญในภาระงาน และจัดโครงสร้างไม่ซับซ้อน หรือที่มีการบีบบังคับน้อย (4) ให้การยอมรับบุคลากรทุกคนว่าเป็นสมาชิกที่มีความสำคัญต่อกลุ่ม

3) บรรยากาศที่มุ่งการให้อำนาจ (Power Oriented Climate)

เป็นบรรยากาศที่อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานต้องทำตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้ก่อให้เกิดขวัญและความพึงพอใจในการทำงานต่ำขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (1) มีการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจน เช่น กฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (2) ให้การยอมรับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ และตำแหน่งที่มีระดับสูงกว่า (3) กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจที่เป็นทางการ ในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง หรือความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้แยกแยะตัวแปรซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การไว้หลายชนิด ซึ่งมีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างกัน ดังเช่น Owens (1995) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของบรรยากาศในโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่ง พบว่า มิติต่างๆ

ของบรรยากาศในโรงเรียนประกอบด้วยพฤติกรรมของคณะครูกับผู้บริหารโรงเรียน โดยแยกออกจากกันเป็น พฤติกรรมของครู 4 มิติ และ พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ รวม 8 มิติ ดังนี้

1) พฤติกรรมของครู 4 มิติ ได้แก่ (1) การขาดความสามัคคี หมายถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า มักจะทำงานโดยขาดความสามัคคี กล่าวคือ คณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงาน ขาดความร่วมมือซึ่งกันและกันทั้ง ๆ ลักษณะของงานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำงานเป็นทีมจึงจะได้ผลดี (2) อุปสรรค หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก เพราะผู้บริหารโรงเรียนให้ครูทำงานมากเกินไป ครูรู้สึกอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติ ตามมติของคณะกรรมการ และระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่เห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากมากกว่าการอำนวยความสะดวก (3) ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีขวัญและกำลังใจดี มีความรักหมู่คณะ เพราะครูได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม และได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง (4) ความสนิทสนม หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน และมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนม แต่อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2) พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน 4 มิติ คือ (1) ความห่างเหิน หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้บริหารว่า บริหารงาน โดยคำนึงถึงกฎ ระเบียบ และนโยบายบางอย่างเคร่งครัดเกินไป มากกว่าคำนึงถึงจิตใจของคณะครู การติดต่อสื่อสารกับคณะครูนั้นเป็นการติดต่อเป็นส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูมีน้อยมาก (2) การมุ่งผลงาน หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารโดยคำนึงถึงผลงานเป็นส่วนใหญ่ จะควบคุมตรวจตรา สั่งการ และนิเทศการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างใกล้ชิด คณะครูจะต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัดปราศจากปฏิริยาหรือความคิดเห็นใด ๆ (3) ความไวเนื้อเชื่อใจ หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้คณะครูปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีกระทำตนให้เป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นยึดถือ แทนการควบคุม ตรวจตรา หรือนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด (4) ความกรุณาปราณี หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครู โดยแสดงออกถึงความเมตตา กรุณา มีมนุษยธรรม และคุณธรรม ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของคณะครูเป็นอย่างดี

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์การ เช่น แบบของความเป็นผู้นำ สัมพันธภาพ

ระหว่างสมาชิกในองค์กร ความรู้สึกระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมดังกล่าวล้วนมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรทั้งสิ้น โดยบรรยากาศจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหาร บุคลากร และความสำเร็จของโรงเรียน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแบบการวัดการสร้างบรรยากาศขององค์กร ออกเป็น 3 ตัวแปร ดังนี้ (Likert, 1961; Likert, 1976; Halpin & Croft, 1966; DuBrin, 1984; Litwin and Burmeister, 1992; Owens, 1995; litwin & Stringer, 1968)

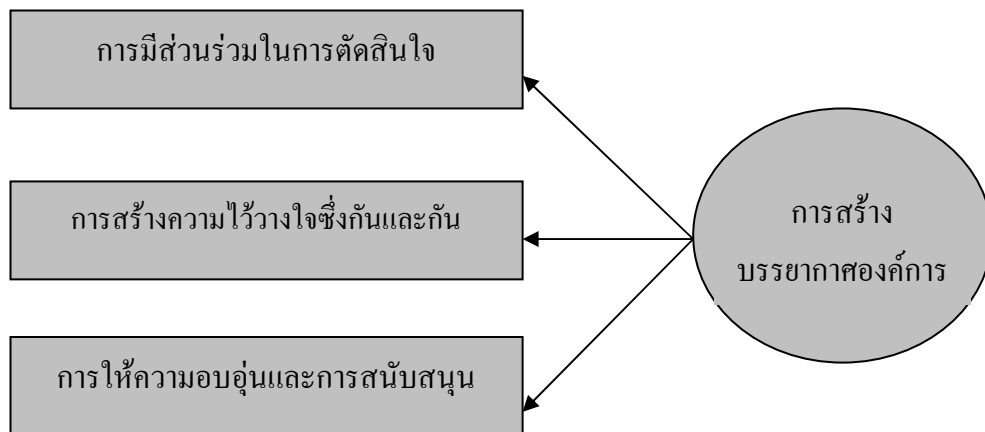
1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจร่วมกันในองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อคนในองค์กร การให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงมีความจำเป็นในการบริหารองค์กรยุคใหม่ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจร่วมกันจะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นที่ยอมรับ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความรู้สึกดังกล่าว จะนำไปสู่ ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ มีความผูกพันในงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น การส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จึงเป็นบรรยากาศของความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง โดยเริ่มตั้งแต่การประชุมปรึกษาหารือกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการให้ผู้มีส่วนได้เสียมาร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติงาน ร่วมประเมินและร่วมปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องนำมาใช้ในการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2) การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นบรรยากาศแบบประสานสัมพันธ์ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเชื่อถือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน บรรยากาศแบบนี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ลักษณะสำคัญของการประสานคือ การสร้างสัมพันธ์ภาพในกลุ่มอย่างเปิดเผยและจริงใจ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน มีการพบปะ พูดคุย สงสรวล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศที่เปิดเผยตรงไปตรงมา มีการบริหารงานที่ไม่เน้นสายงานบังคับบัญชา ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งกันและกัน

3) การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ความอบอุ่นและการสนับสนุนเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานจากการได้รับการดูแล เอาใจใส่ การช่วยเหลือ สนับสนุนในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในองค์กร รวมถึงการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับความสะดวกในการใช้เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ทรัพยากรอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ช่วยลดความกังวลและความเครียดในการทำงาน

เพิ่มความรู้สึกร่วมกันกับองค์กร ทั้งนี้เพราะบรรยากาศของการทำงานที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน เป็นความต้องการพื้นฐานของสมาชิกในองค์กรทุกคน

จากแนวคิด ทฤษฎี ที่มีความเหมือนและสอดคล้องกัน ดังกล่าว สามารถสังเคราะห์ตัวแบบการวัดการสร้างบรรยากาศองค์กรได้ 3 ตัววัดชี้วัด คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Likert ,1961; Halpin and Croft, 1966; Likert ,1976; DuBrin 1984; Litwin and Burmeister, 1992; Hoy and Miskel, 2001; litwin and Stringer, 1968) จากที่กล่าวมาสามารถเขียนเป็นตัวแบบการวัดการสร้างบรรยากาศองค์กรได้ และกรอบแนวคิดตัวแบบการวัดการสร้างบรรยากาศองค์กร ได้ดัง ดังภาพที่ 12 และตารางที่ 5



ภาพที่ 12 ตัวแบบการวัดการสร้างบรรยากาศในองค์กร

ตารางที่ 5 กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบการสร้างบรรยากาศองค์การ

องค์ประกอบ ตัวแบบการวัด การสร้างบรรยากาศ องค์การ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ การวัดการสร้างบรรยากาศ องค์การ
การมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ	<p>ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร โรงเรียน เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการทำงาน มีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน มีส่วนร่วมในการแก้ ปรับปรุงงาน (Likert, 1976; DuBrin 1984; Litwin and Burmeister, 1992; Hoy and Miskel, 2001)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ 2. ให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมคิดวางแผนงาน 3. ให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมปฏิบัติงาน 4. ให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมประเมินผลงาน 5. ให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมปรับปรุงงาน
การสร้างความ ไว้วางใจซึ่งกัน และกัน	<p>เป็นบรรยากาศแบบประสานสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา กับครูใน โรงเรียน ให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเชื่อถือ และมีความไว้วางใจต่อกัน ประกอบด้วย การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน การพูดคุยกันอย่างเปิดเผยจริงใจ การพบปะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การบริหารงานที่ไม่เน้นสายการบังคับบัญชา (Halpin and Croft, 1966; Hoy and Miskel, 2001)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารและคณะครูสามารถพูดเปิดใจซึ่งกันและกันได้ 2. คณะครูร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3. มีการบริหารงานที่เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา 4. มีการพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 5. บรรยากาศโดยทั่วไปมีความเปิดเผยตรงไปตรงมา

ตารางที่ 5 กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบการสร้างบรรยากาศองค์การ (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแบบการวัด การสร้างบรรยากาศ องค์การ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ การวัดการสร้างบรรยากาศ องค์การ
การให้ความอบอุ่น และการสนับสนุน	การรับรู้ถึงมิตรภาพภายใน องค์การที่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ จากผู้บริหารสถานศึกษารวมถึง การช่วยเหลือ การให้การยอมรับ ในความรู้ความสามารถ สนับสนุน ชี้แนะให้ครูสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ (Halpin and Croft, 1966; Likert, 1976; DuBrin, 1984; Litwin and Burmeister, 1992; Hoy and Miskel, 2001; litwin and Stringer, 1968)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารให้การดูแล เอาใจใส่ เป็นที่ ปรึกษา และให้คำแนะนำในการ ปฏิบัติงานแก่คณะครู 2. ผู้บริหารให้การสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของคณะครู 3. ผู้บริหารให้การยอมรับ สนใจต่อ ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะครู 4. ผู้บริหารให้ความเห็นหรือวิพากษ์ ผลงานของครูอย่างสร้างสรรค์

ปัจจัยที่ 2 การสร้างภาวะผู้นำ

2.1 ความสำคัญและความหมาย

1) ความสำคัญ

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในองค์กรทุกองค์การ ทั้งนี้เพราะ องค์กรจะประสบผลสำเร็จมีความเจริญรุ่งเรืองหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดคือภาวะผู้นำของผู้บริหารงานขององค์กร ถ้าองค์กรใดได้ผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงาน ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรใดที่ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพแล้วก็จะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งจะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในองค์กรประสบความล้มเหลวได้เช่นกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารงานในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

2) ความหมาย

Yukl (1998; Daft, 1999; Grebberg & Baron, 2003; McShane & Von, 2005; นิตย สัมมาพันธ์, 2549; สุพานิ สฤษฏ์วานิช, 2549; พิบูล ทีปะपाल, 2550; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2550; และภารดี อนันต์นารี, 2551) ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการหรือสถานการณ์ที่บุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่มสามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวชักจูงและสร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงานด้วยความพยายาม ตลอดจนทุ่มเทความรู้ความสามารถของตนเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

จากคำนิยามข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีลักษณะดังนี้ (1) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้ใดผู้หนึ่งในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (2) เป็นกระบวนการของผู้นำที่ใช้อิทธิพลควบคุม ประสานงานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (3) เป็นพลังอำนาจอย่างหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดการขับเคลื่อนของกลุ่มคน ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน พบว่ามีลักษณะที่ผิดแผกแตกต่างกันออกไป และได้รับการพัฒนาเรื่อย ๆ มาจนเป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบัน สามารถแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำได้ 4 กลุ่ม ได้แก่

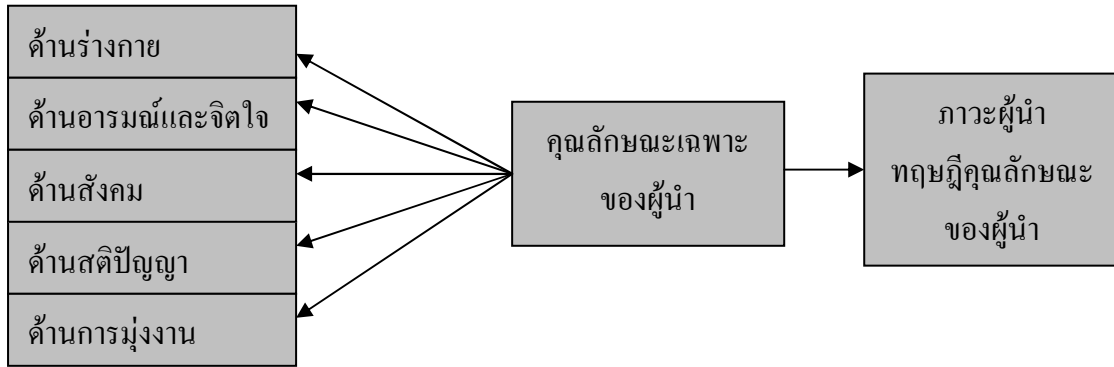
2.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นที่รู้จักเป็นอย่างดีในช่วง ปี ค.ศ. 1992 –1940 โดยทฤษฎีนี้ได้อธิบายคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและไม่ใช่ผู้นำในอดีตที่ผ่านมาผู้นำแบบเก่าจะใช้วิธี สืบทอดต่อๆ กันมาตามประเพณีดั้งเดิม (traditional) แล้วเปลี่ยนมาเป็นการค้นหาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ และได้พยายามแยกแยะถึงคุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำออกมา แล้วพบว่า คนเป็นผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่มักพบที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและไม่ใช่ผู้นำ ได้แก่ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกทั่วไป เป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอก ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจได้ เป็นคนกล้าแสดงออก มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน ความเป็นคนดูอบอุ่น หรือมีความเอื้ออาทรผู้อื่น มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (2) คุณลักษณะด้านบุคลิกที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจในอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว มีการควบคุมภายในตนเอง จนเชื่อว่าตนเป็นผู้ควบคุมและกำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเองได้ มีความกล้าหาญ มีความสามารถกลับสู่สภาพเดิม เป็นความสามารถในการที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว ไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใด ๆ (3) บุคลิกลักษณะทางจิตใจ และทักษะทางปัญญา ประกอบด้วย การเปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม ระดับเขาว์ปัญญาที่ฉลาดกว่าระดับปกติ สามารถวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีกว่า หรือที่ดีที่สุดและสามารถชี้แนะโอกาสที่เป็นไปได้ให้แก่ผู้ตามได้ (4) คุณลักษณะด้านการสังคม ประกอบด้วย สถานภาพทางสังคม ความสามารถในการเข้าสังคม การเป็นที่นิยมชมชอบ ระดับการศึกษา และมนุษยสัมพันธ์ (5) แรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความอดุสาหะ มีความต้องการเป็นอย่างมากที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความต้องการอำนาจ มีความต้องการที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา มีความรู้เกี่ยวกับงาน

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2549) อธิบายถึงผลการการศึกษาของ Shelly Kirkpatrick and Edwin Locke ที่ได้ประมวลผลการวิจัยจากอดีตจนถึงปัจจุบัน สรุปได้ว่า ในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มักจะมีลักษณะเด่น ดังนี้ (1) มีความทะเยอทะยานและมีพลังสูง เป็นผู้นำที่มีแรงขับผลักดันอยากที่จะทำงาน มีความคิดริเริ่ม มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้สำเร็จ มีพลังทำงานอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย มีความอดทนสูง (2) มีความซื่อสัตย์และยึดถือหลักคุณธรรม เป็นผู้นำที่ผู้อื่นให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ

เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูดกับการกระทำ มีความจริงใจไม่หลอกลวง มีความโปร่งใส จนบุคคลอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า (3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนที่มีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเอง และมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเอง สามารถชักจูงผู้ตามให้เชื่อถือในการตัดสินใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (4) มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ เป็นผู้ที่มีความรอบรู้เป็นอย่างดีเกี่ยวกับงานในหน่วยงานของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิค เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจได้ถูกต้อง (5) มีสติปัญญาที่ฉลาด ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีสติปัญญาอย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมสังเคราะห์และแปลข้อมูลจำนวนมาก เพื่อนำมาประกอบการคิดแก้ปัญหา และการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (6) มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น เป็นผู้นำมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลและนำผู้อื่น แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานอย่างแท้จริง สามารถจูงใจคนให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (7) มีความยืดหยุ่น เป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ และความต้องการของผู้ตาม (8) มีความอดทนต่อความเครียด ผู้นำต้องอดทน สามารถที่จะทำงานที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ที่ไม่แน่นอนได้ทุกรูปแบบ ในบทบาทของความเป็นผู้นำ (9) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ผู้นำจะต้องสามารถควบคุมความรู้สึกของตนเอง และสามารถรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์ได้

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะของผู้นำเชื่อว่า ภาวะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและความสามารถของคนที่มียุทธลักษณะโดดเด่นเป็นพิเศษเฉพาะบางอย่างที่จะไม่พบในตัวบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ เช่น มีความทะเยอทะยานและมีพลัง มีความซื่อสัตย์และยึดหลักคุณธรรม มีความปรารถนาดีที่จะนำผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถด้านสติปัญญา มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ มีความอดทนต่อภาวะความเครียด และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ จากแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัย สามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของผู้นำประกอบด้วยคุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม ซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิด และสามารถเรียนรู้ได้ในภายหลังจากการศึกษา เรียนรู้ การสะสมประสบการณ์ การฝึกฝน จึงทำให้ผู้นำมีลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถทำให้บุคคล ที่เป็นผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และมีความยินดีให้ความร่วมมือปฏิบัติตามด้วยเป็นอย่างดี จากแนวคิด กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังภาพที่ 13



ภาพที่ 13 ภาวะผู้นำ ตามแนวคิด กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavior Theories)

จากความไม่มั่นใจในทฤษฎีคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำจึงเปลี่ยนมาศึกษาด้านพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตาม หรือผู้ปฏิบัติงานแทน ทฤษฎีพฤติกรรมเชื่อว่า แบบพฤติกรรมบางอย่างโดยเฉพาะทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ไม่เป็นผู้นำ ในช่วง ปี ค.ศ. 1940 – 1960 เป็นระยะที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้แนวคิดมาจาก ทฤษฎีการบริหารแนววิทยาศาสตร์ ของ Talyer ในช่วงปี ค.ศ. 1900 ที่เน้นงานหรือผลผลิต และในช่วงปี 1940 ที่เน้นความสัมพันธ์ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีผลต่อทัศนคติและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาด้วย จึงจะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น แต่ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำยังมีความเกี่ยวข้องกับทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำโดยนัยด้วย จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ได้มีนักวิจัยจำนวนมากได้ศึกษาค้นคว้า จนได้รับการยอมรับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำสมัยใหม่ ซึ่งเรียกว่า พฤติกรรมแห่งความสำเร็จของผู้นำ มีอย่างน้อย 3 แนวคิด ได้แก่

1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา Kurt Lewin และคณะได้ศึกษาวิจัยในนามของมหาวิทยาลัยไอโอวา ผลการศึกษาได้กำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic style) เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจโดยวิธีการออกคำสั่ง ควบคุมผู้ปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด ยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับเป็นเครื่องมือ ควบคุมการทำงาน มักจะตัดสินใจด้วยตนเองแต่ผู้เดียว ไม่ฟังความคิดเห็นของคนรอบข้างมีรูปแบบการทำงานตายตัว และจำกัดการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน โดยให้รู้เพียงงานที่จะต้องทำในขั้นต่อไปเท่านั้น 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการโต้ตอบระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานโดยใช้การป้อนกลับเป็นโอกาสในการชี้แนะ

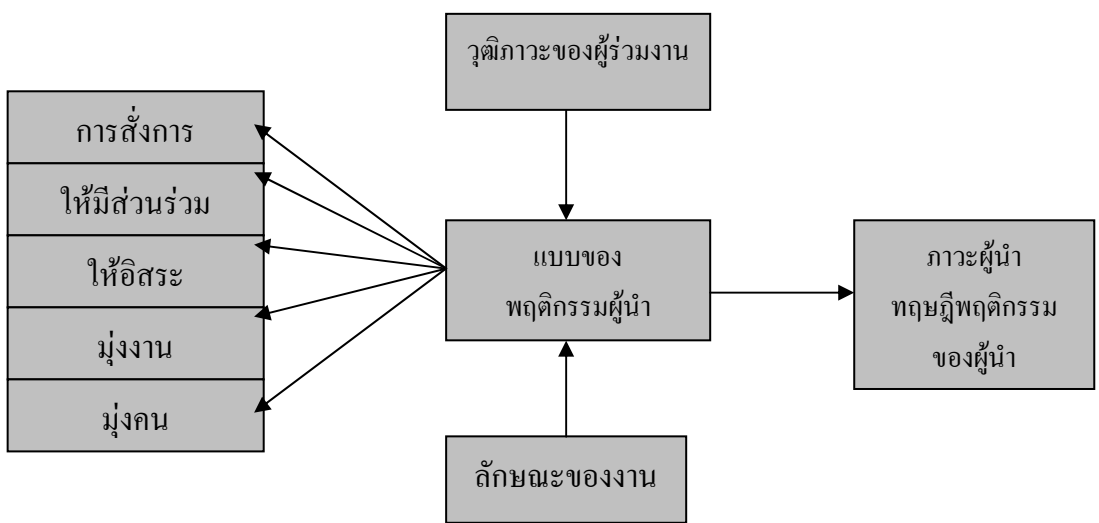
ช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - faire style) เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจ มีการมอบหมายงานแต่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามสบาย ผู้นำจะเป็นเพียงผู้คอยชี้แนะและให้คำแนะนำในบางโอกาสจากผลการวิจัยเชิงทดลองของ Lewin และคณะ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมให้ผลงานที่อ่อนด้อยที่สุด สำหรับภาวะผู้นำแบบเผด็จการและแบบประชาธิปไตย แม้ว่าจะได้ปริมาณงานที่เท่าเทียมกัน แต่คุณภาพของงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานพบว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงกว่ากลุ่มผู้นำแบบเผด็จการ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงทำให้เกิดความพึงพอใจมากกว่า

2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ สเตท ทีมวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮโอได้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาและวิจัยสามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบนี้มีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีการกำหนดเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนมีการวางแผนการทำงาน และกำหนดตารางเวลาทำงานแน่นอน เน้นการทำงานให้เป็นไปตามขั้นตอน มีการกำหนดมาตรฐานงาน มีการติดต่อสื่อสารกับทุกคน มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง มีการกำหนดระยะเวลาความสำเร็จของงาน (2) ผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบนี้มีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำมีมิตรภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น ให้มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ให้ความอบอุ่น เอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจ และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน มีแนวโน้มที่ผู้ปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จ และมีความพอใจสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำที่อ่อนด้อยด้านใดด้านหนึ่ง หรืออ่อนทั้งสองด้าน อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน ก็ไม่ได้หมายความว่าผลเป็นบวกเสมอ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะทำให้เกิดความไม่พอใจ การขาดงาน การเข้าออกจากงานจะสูง

3) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางพัฒนาพฤติกรรมของผู้นำโดยสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาวิจัยพอสรุปได้ว่า แบบพฤติกรรมของผู้นำมี 2 แบบ คือ (1) แบบที่มุ่งเน้นงาน ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เน้นวิธีการ ขั้นตอน เทคนิคในการทำงาน ผู้นำจะให้ความสนใจกับความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกและสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากนัก มีการวางแผน กำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงานกับ

ผู้ได้บังคับบัญชา จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น และให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคกับผู้ได้บังคับบัญชา (2) แบบมุ่งตัวคน หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจ ทุกข์สุข และสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน จะพยายามสร้างความสามัคคีในกลุ่มงาน สนใจความเป็นอยู่และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร มีการรวมกลุ่มระหว่างบุคคลเพื่อระดมความคิด สร้างความร่วมมือและการตกลงร่วมกัน สร้างแรงคลใจให้บุคคลอื่น ทำให้คนรู้สึกว่างานมีความสำคัญต่อเขา สร้างความร่วมมือในทีมงาน มีความสามารถกระตุ้นใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน ช่วยพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีพฤติกรรมเชื่อว่า แบบพฤติกรรมบางอย่างโดยเฉพาะทำให้ผู้นำแตกต่างจากผู้ไม่เป็นผู้นำ ประกอบด้วย 3 ทฤษฎี คือ การศึกษาของ Lewin ได้กำหนดพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบมุ่งตัวบุคคล ส่วนการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งเน้นตัวคน และพบว่าผู้นำที่มุ่งแบบตัวคนจะทำให้ได้ผลงานที่สูงกว่า และสร้างความพอใจให้กับพนักงานได้มากกว่า จากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จนั้น เป็นผลเนื่องมาจากพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำแสดงออกมา ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์การ เช่น ภาวะของผู้ร่วมงาน ลักษณะของงาน จากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 พฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามแนวคิดกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

2.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทฤษฎีผู้นำคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ได้พยายามมุ่งเน้นไปที่รูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งดูเหมือนว่าจะไม่มีรูปแบบการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีอยู่ต่อรูปแบบของภาวะผู้นำ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของการเป็นผู้นำและสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ประกอบไปด้วยทฤษฎีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Feidler
- 2) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard
- 3) ทฤษฎีผู้นำตามเส้นทางสู่เป้าหมายของ House
- 4) ทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Leader Participation Model)

1) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

ในปี ค.ศ. 1967 Fiedler ได้เสนอตัวแบบความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ โดยมีกรอบแนวคิดที่ผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์เฉพาะเจาะจงขององค์การ หรือสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น จะเป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ

1.1) แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) เป็นการวิเคราะห์แบบการเป็นผู้นำโดยใช้แบบทดสอบวัดบุคลิกภาพของผู้นำโดยผู้ปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์สามารถจำแนกแบบการเป็นผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำลักษณะนี้จะพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน โดยพยายามเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข ให้สวัสดิการ หรือค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจ สร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นเป็นกันเอง ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บุคลิกแบบนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แบบมุ่งคน

1.2) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task motivation) ผู้นำลักษณะนี้จะเอาแต่ทำงาน และคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ไม่ค่อยจะคำนึงถึงความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จะสังเกตได้ว่าบุคลิกผู้นำทั้ง 2 แบบ มีลักษณะใกล้เคียงกับแบบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮไอสเตท และของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เพียงแต่ Fiedler เห็นว่าลักษณะการมุ่งคนเป็นบุคลิกของผู้นำ ซึ่งเป็นลักษณะภายในตัวบุคคล ส่วนกลุ่มของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน เห็นว่าลักษณะมุ่งงานและมุ่งคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา ซึ่งสามารถสังเกตได้อย่างชัดเจน

1.3) การควบคุมสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง (Situational Control) หรือสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพล จากการศึกษาและวิจัยของ Fiedler สามารถกำหนดสถานการณ์ที่เป็นใจให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้อื่นออกเป็นระดับต่างๆ ตั้งแต่สถานการณ์ที่เป็นใจมากที่สุด เป็นสถานการณ์ที่เอื้อให้ผู้นำสามารถกำหนดภาระงาน ควบคุมผลงาน สามารถตัดสินใจแทนสมาชิกในกลุ่มงานได้มากที่สุด ไปจนถึงสถานการณ์เป็นใจกับผู้นำน้อยที่สุด หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นำไม่สามารถควบคุมผลงาน และตัดสินใจแทนสมาชิกในกลุ่มได้ ซึ่งสถานการณ์จะเป็นใจหรือไม่เป็นใจกับผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ 3 ประการ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน หมายถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์ไว้วางใจกัน มีการยอมรับและให้ความเคารพนับถือในตัวผู้นำ ดังนั้น คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ (2) โครงสร้างงาน หมายถึง มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีขั้นตอนการปฏิบัติงานตามระดับโครงสร้างของงานอย่างเป็นระบบ มีการมอบหมายงานตามภารกิจไว้อย่างชัดเจน มีวิธีการควบคุมตรวจสอบผลงานที่ชัดเจน และมีข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน (3) อำนาจตามตำแหน่งงาน เป็นการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการของผู้นำ หรืออำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งในองค์การ ซึ่งบุคคลนั้นครองอยู่ เพื่อควบคุมผู้ปฏิบัติงานและการควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ รวมถึงการใช้อำนาจในการจ้าง การไล่ออก การกำหนดระเบียบวินัย การให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการลงโทษตามอำนาจของผู้นำ การวิเคราะห์ความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ในการหาคำตอบว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ใด Fiedler ได้้นำแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์มาสร้างเป็นตัวแบบสถานการณ์ต่างๆ 8 สถานการณ์ โดยเริ่มจากสถานการณ์ที่เป็นใจแก่ผู้นำมากที่สุด ไปจนถึงสถานการณ์ที่เป็นใจแก่ผู้นำน้อยที่สุด และแบบภาวะผู้นำก็จะผันแปรตามสถานการณ์ต่าง ๆ Fiedler ได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาไม่น้อยกว่า 800 กลุ่ม โดยใช้เวลาศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี ผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์ สถานการณ์แต่ละอย่างต้องการแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมในระดับปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงกว่าแบบมุ่งงาน และในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

2) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ (Situational Theory)

แนวคิดของทฤษฎีนี้ Hersey และ Blanchard ให้ข้อเสนอแนะว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับวิธีการเลือกแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับวุฒิภาวะ และความเต็มใจที่จะทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ภายใต้ทฤษฎีนี้ อาศัยพื้นฐานจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัย โอไฮโอ สเตท ทำให้สามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ จากการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบ ทำให้เกิดรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ (1) ผู้นำแบบบอกงาน ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญของงาน หรือผลผลิตมากกว่าความสำคัญของคน มีการบอกหรือสั่งให้ทำงานอย่างชัดเจน มีการควบคุมอย่างใกล้ชิดเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานขาดความสามารถ ขาดความมั่นใจ และไม่รับผิดชอบงาน (2) ผู้นำแบบขายความคิด ผู้นำแบบนี้ยังเน้นงานแต่จะอธิบายสิ่งที่ตนต้องการหรือที่ตัดสินใจแล้วให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ พร้อมเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่จะทำ ตลอดจนชักจูงให้ทำงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีความสามารถแต่เริ่มมีความเข้าใจและอยากที่จะทำงานมากขึ้น (3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญของคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานหรือผลผลิตน้อยกว่า ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ปฏิบัติงาน เน้นการร่วมกันออกความคิดเห็น ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกำหนดทิศทางของงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ มีความรับผิดชอบ และเต็มใจที่จะทำงาน (4) ผู้นำแบบมอบหมายงาน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญน้อยทั้งงานและคน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถแล้ว และไม่อยากที่จะทำงานตามคำสั่ง ต้องการใช้ความสามารถของตน ต้องการโอกาส ต้องการอิสระ มีความมั่นใจและเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน ผู้นำแบบนี้จะให้ทิศทางในการทำงานและการสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงาน จึงมอบหมายงานและการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

3) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ (Path - Goal Theory)

Rober House ได้พัฒนาทฤษฎีนี้โดยการเชื่อมโยงแนวคิดพื้นฐานจาก ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy) ของ Martin Evan มาศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำว่า อะไรมีอิทธิพลต่อการรับรู้และแรงจูงใจ เพื่อดูเส้นทาง (Path) ความพยายามในการทำงานให้ถึงเป้าหมาย (Goals) ตามความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การประสบความสำเร็จในการทำงาน การได้รับรางวัลที่พึงปรารถนา การได้รับคำยกย่องชมเชย เป็นต้น แนวคิดนี้เชื่อว่า พฤติกรรมผู้นำ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจและความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จก็คือการชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า เขาจะทำงานอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลตามต้องการ ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำต้องเป็นเชิงกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงานด้วยการสร้างความพอใจ และสร้างอิทธิพลเหนือบทบาทการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการใช่วิธีสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้มีโอกาส

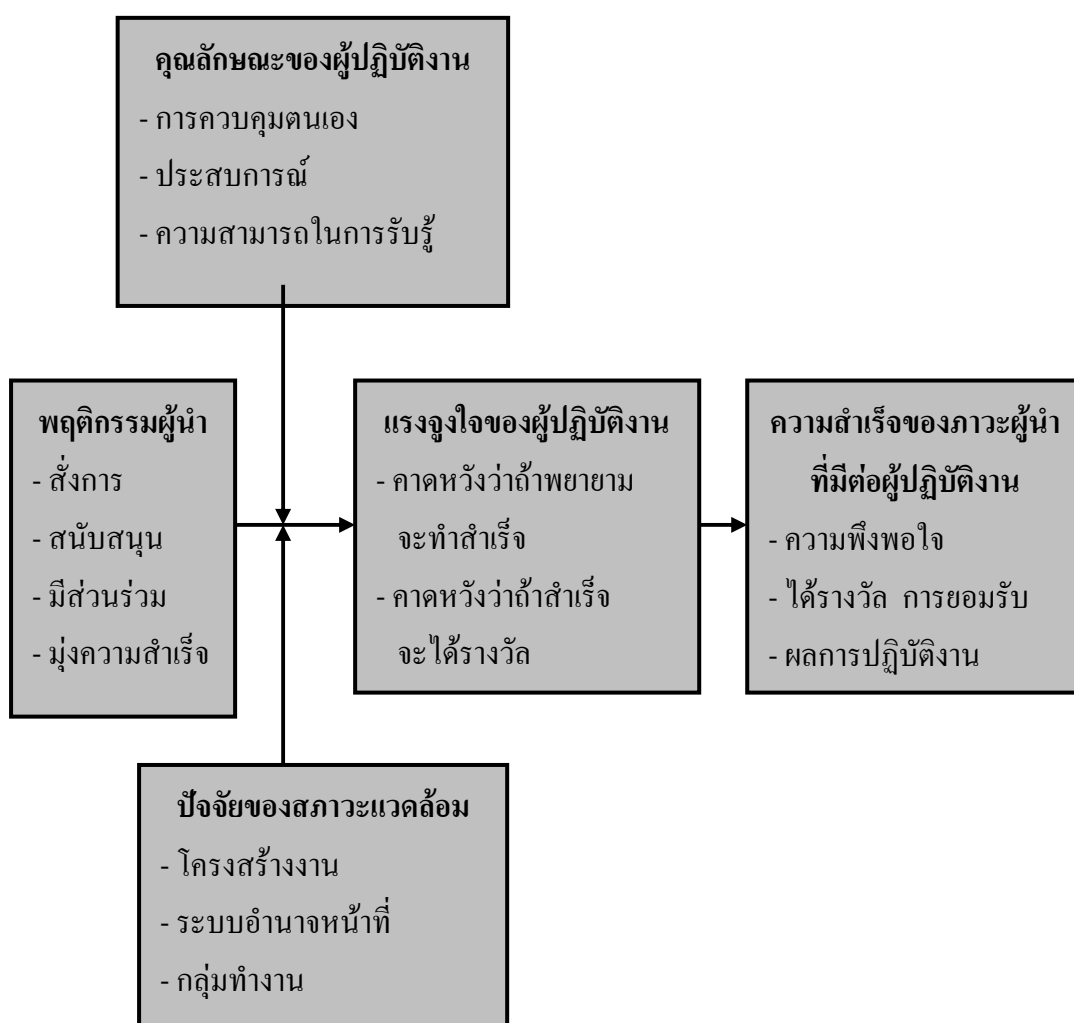
ที่จะดำเนินงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่าง ๆ ทั้งขององค์กรและของตัวเองไปพร้อม ๆ กัน ตามแนวคิดทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายนี้นำมาสู่การพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องเลือกความเป็นผู้นำที่เหมาะสมไปตามความพร้อม หรือวิถีภาวะของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

3.1) รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ รูปแบบของการเป็นผู้นำ ที่ทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้มี 4 รูปแบบด้วยกัน คือ (1) ผู้นำแบบสั่งการ เป็นผู้นำที่มุ่งใช้อำนาจสั่งการ เป็นผู้คอยกำหนดระเบียบข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน รวมถึงคอยควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามระเบียบ วิธีการที่วางไว้ โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร หรือการแสดงความคิดเห็นใด ๆ (2) ผู้นำแบบสนับสนุน เป็นผู้นำที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนเกื้อกูล ให้ความเป็นมิตรและความเป็นกันเองแก่ผู้ปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ความอบอุ่นและเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศของความร่วมมือ ปฏิบัติต่อทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน (3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมเน้นความสำคัญของการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้วางแผน กำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานการทำงานไว้ แล้วจึงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สนับสนุนความสามารถ และพยายามช่วยผู้ปฏิบัติงานให้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

3.2) ปัจจัยสถานการณ์ นอกจากการเลือกรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ผู้นำต้องพิจารณาถึงปัจจัยสถานการณ์ที่จะนำไปใช้ ตามทฤษฎีนี้ได้เสนอปัจจัยสถานการณ์ไว้ 2 ประเภท คือ (1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ระดับความสามารถในการรับรู้ ประสบการณ์ การควบคุมตนเอง (2) ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น มีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน กฎ ระเบียบของหน่วยงาน ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มงาน

3.3) แรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากแนวคิดของทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงได้นำปัจจัยด้านแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom มาใช้ โดยแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ประกอบด้วย ความคาดหวังว่าถ้าเขาพยายามเขาจะทำงานได้สำเร็จ และ ความคาดหวังว่าถ้าทำงานสำเร็จเขาจะได้รางวัลที่มีคุณค่า

3.4) ผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน จากการที่ผู้นำรู้จักปรับแบบพฤติกรรม ให้เหมาะสมกับปัจจัยคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน และปัจจัยสภาวะแวดล้อม จะส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ และความคาดหวังทั้ง 2 ประการ ซึ่งในที่สุดจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนได้รับการยอมรับจากผู้นำเพิ่มมากขึ้น จากแนวคิด ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย ดังกล่าว สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

4) ทฤษฎีการมีส่วนร่วม (Leader Participation Model)

ทฤษฎีนี้ได้พัฒนาโดย Vroom และ Yetton เพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถเลือกวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละสถานการณ์หรือปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ขณะนั้น แนวคิดของทฤษฎีนี้ คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่สามารถเลือกและใช้วิธีการในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมจากทางเลือกดังต่อไปนี้ (1) การตัดสินใจแบบรวบอำนาจ เป็นวิธีการตัดสินใจโดยผู้นำแต่เพียงผู้เดียว แล้วจึงแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะมีน้อยมาก ผู้นำจะใช้ข้อมูลเท่าที่มีอยู่ในการตัดสินใจ (2) การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ เป็นวิธีที่ผู้นำตัดสินใจ หลังจากได้สอบถามข้อมูล ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำอาจปรึกษาผู้ปฏิบัติงานเฉพาะคน หรือกับทุกคนในที่ประชุมก็ได้ แต่ในที่สุดแล้วผู้นำก็ยังเป็นผู้ตัดสินใจเอง (3) การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการลงมือทำงานด้วยกัน มีการลงมติอย่างเป็นเอกฉันท์ การตัดสินใจโดยใช้แนวทางนี้แท้ที่จริงเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ในการใช้ทฤษฎีนี้ ผู้นำจะต้องมีข้อมูลประกอบในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น เพราะเป็นวิธีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมที่จะช่วยเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจ และเพิ่มการยอมรับเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม จึงมีความเข้าใจและมีความผูกพันต่อการตัดสินใจ นอกจากนี้วิธีนี้ยังช่วยพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดในตัวผู้ปฏิบัติงาน จากการกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก แต่อย่างไรก็ตามวิธีนี้ค่อนข้างใช้เวลามากในการตัดสินใจ เนื่องจากต้องสอบถามความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานและต้องใช้ข้อมูลจำนวนมาก ทำให้บางกรณีที่ผู้บริหารไม่มีเวลาเพียงพอเนื่องจากปัญหาต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน การตัดสินใจแบบรวบอำนาจจึงเป็นทางออกสำหรับผู้นำ ดังนั้นผู้นำจะต้องรู้ว่าในสถานการณ์ใดควรเลือกวิธีการตัดสินใจแบบใด เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากวิธีการตัดสินใจให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ทฤษฎีตามสถานการณ์ เกี่ยวข้องกับความเชื่อที่ว่า รูปแบบภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมี 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงานและ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบบอกงาน แบบขายความคิด แบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงาน ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายได้กำหนดพฤติกรรมของผู้นำไว้ 4 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ส่วนทฤษฎีการมีส่วนร่วมของ มีแนวคิดว่ามีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับวิธีการตัดสินใจ โดยได้แบ่งรูปแบบการตัดสินใจออกเป็น 3 รูปแบบ คือ การตัดสินใจแบบรวบอำนาจ การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ และการตัดสินใจโดยกลุ่ม

จากแนวคิด ทฤษฎีที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า ในองค์การที่ต่างกันจะนำไปสู่เงื่อนไขหรือสถานการณ์ที่ต่างกัน ผู้นำจะต้องบริหารในอีกลักษณะหนึ่งซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร และสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ซึ่งผู้นำต้องเลือกแบบภาวะผู้นำมาใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

2.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันที่รุนแรง มีปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องคอยกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนยอมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงานมากขึ้น สถานการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้บริหารต้องหารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานองค์การให้ประสบความสำเร็จ ส่งผลให้มีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่หลากหลายมากขึ้น ในปี ค.ศ 1979 Burns ได้เขียนหนังสือชื่อ Leadership โดยเสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 Bass ได้นำแนวคิดของ Burn มาพัฒนาและเสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้ในการบริหารองค์การ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Exchange theory) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งผู้นำและผู้ปฏิบัติงานต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ตอบแทน โดยมีการสัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน หากผู้ปฏิบัติงานยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ในสภาพการเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ปฏิบัติงานมักจะสนใจทำแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ เพื่อแลกกับความก้าวหน้า หรือตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น จากการวิจัยของ Bass (1988) โดยวิธีวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 องค์ประกอบ คือ (1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานตกลงกันว่า ถ้างานประสบความสำเร็จผู้ปฏิบัติงานจะได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เช่น การให้โบนัส การพิจารณาความคิดความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเปรียบเหมือนการเสริมแรงทางบวก Klimoski & Hayes (1980 อ้างถึงใน อภิภา ปิยามย์, 2549) ได้ศึกษาพฤติกรรมการให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมที่เหมาะสมของ

ผู้นำ ประกอบด้วย การให้คำแนะนำที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำยอมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ ทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง และ มีความมั่นคงสม่ำเสมอกับผู้ปฏิบัติงาน (2) การบริหารแบบวางเฉย เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิมขององค์กร ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งกับงานจนกว่าข้อบกพร่องหรือเกิดความผิดพลาดขึ้น หรือการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้นำจะแก้ไขโดยใช้การเสริมแรงทางลบ เช่น การตำหนิ ทำโทษ ลดขั้นเงินเดือน ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ การบริหารงานไม่ได้มุ่งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามปกติ ไม่พยายามให้แรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดของทฤษฎีแนวใหม่ที่ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำไม่รวมผู้ปฏิบัติงานและสถานการณ์ ซึ่งมีความเชื่อว่าผู้นำจะเป็นกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความสนใจตนเองที่จะปฏิบัติงานในองค์กร จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนกล้าและเปิดเผย มีการเรียนรู้ตลอดเวลา เป็นผู้มองการณ์ไกล มีความสามารถที่จะเผชิญปัญหาที่ซับซ้อน มีความคิดเชิงบวก มีความสำนึกในส่วนรวม สามารถสร้างแรงจูงใจและสร้างแรงคลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน Bass & Avolio (1990) ได้ศึกษาองค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีความแตกต่างกันจำนวน 14 กลุ่ม จากการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบคือ ความมีเสน่ห์ การคลใจการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน

2.1) ความมีเสน่ห์ (Charismatic) ผู้นำประเภทนี้ มีความสามารถในการชักนำ เคลี้ยกล่อม จูงใจ และมีพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้คนอื่นมีความคล้อยตาม มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานโดยการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยทำหน้าที่ เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง หรือเป็นโค้ช จากการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานจะมีความเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย คลใจให้เกิดความภักดี เป็นผู้นำที่ชี้ทางไปสู่เป้าหมาย กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจไฟลัมฤทธิ์ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถจุดประกายให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดวิสัยทัศน์และมีพันธะผูกพันกับภารกิจ เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ จากการศึกษาของ Bass และ Avolio พบว่ามีความสอดคล้องกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำของ House (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2550) ที่แสดงให้เห็นว่า ผู้นำความมีเสน่ห์ มีลักษณะดังนี้ (1) มีความต้องการอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความต้องการมีอำนาจก็เพื่อมีอิทธิพลต่อ

ผู้ปฏิบัติงาน (2) มีพฤติกรรมที่แสดงว่าเป็นคนเก่ง และประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประทับใจผู้ปฏิบัติงาน ความประทับใจของผู้ปฏิบัติงานนี้จะทำให้เกิดความเชื่อในการตัดสินใจของผู้นำและเชื่อฟังผู้นำ (3) ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้ตาม วิธีการนี้จะทำให้ผู้ตามเห็นการปฏิบัติงานของกลุ่มมีความหมายและคล้อยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (4) แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะเป็นตัวแบบของบทบาท สำหรับผู้ปฏิบัติงาน

2.2) การคล้อยใจ (Inspirational) เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า จะช่วยกันปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงความสนใจเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นคุณค่าของงานทำและเชื่อว่าตนเองสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น

2.3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำลักษณะนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้คิดเชิงวิเคราะห์ มียุทธศาสตร์ในการคิด แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และมองเห็นถึงปัญหาที่กำลังประสบอยู่ และหาแนวทางแก้ไขปัญหาลักษณะป้องกันไว้ก่อน รวมถึงการใช้ความคิดและการใช้ดุลยพินิจก่อนลงมือปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง และเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

2.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกชน (Individualize consideration) ผู้นำจะให้ความสนใจกับความต้องการของแต่ละคน และมอบหมายงานที่เป็นประโยชน์เพื่อจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความก้าวหน้าส่วนตัว ผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติตนเป็นเช่นครูฝึก และผู้ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน ใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำของผู้ปฏิบัติงาน มีการสื่อสารแบบสองทาง มุ่งความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นรายคน แตกต่างกันไปแต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ยกย่องความต้องการและเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น มอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้จำแนกแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำที่จะพยายามส่งเสริมหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ศึกษาความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ประสานสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของผู้ปฏิบัติงานกับผลงานที่ผู้นำต้องการ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน คอยติดตามงาน ทบทวนการทำงานและสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สำเร็จ ให้การยอมรับ ยกย่องสรรเสริญ และให้รางวัลเป็นการตอบแทนหากทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้รูปแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์เพื่อการเสริมแรงทางบวก และใช้การบริหารงานแบบวางเฉยเพื่อเสริมแรงทางลบควบคู่กันไป ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่จะคอยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการและมีความพึงพอใจให้มากกว่าที่มีอยู่ ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำงานให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างสร้างสรรค์ จนประสบผลสำเร็จ โดยใช้รูปแบบของ ความมีเสน่ห์ การคล้อย การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกชน

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความคิดและสติปัญญา มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีแรงจูงใจที่ต้องการความสำเร็จ ความสำเร็จของความเป็นผู้นำนอกจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่เหมาะสมแล้ว ยังขึ้นอยู่กับทักษะความเป็นผู้นำ เช่น ทักษะมนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจ การประสานงาน การสื่อสาร แม้ว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะและบทบาทหน้าที่ดังกล่าวแล้ว การบริหารองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ยังต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนั้นหากผู้บริหารองค์การสามารถพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีภาวะผู้นำ ให้เกิดขึ้นอย่างกว้าง ก็จะก่อให้เกิดผลที่ดีทั้งต่อการบริหารงาน ต่อการปฏิบัติงานในองค์การ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับการศึกษาของผู้บริหารที่จะทำให้เกิดขึ้นจริงในการทำงาน โดยมีทฤษฎีและหลักการภาวะผู้นำเป็นตัวชี้แนะทิศทางที่เหมาะสม

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เป็นแนวคิดที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์การ นักวิจัยที่ศึกษาค้นคว้าเรื่อง

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ ได้พบคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

Tappen (1989) กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1) เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย (Goals) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และเข้าใจเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มบุคคลในการทำงาน

2) มีทักษะและความรู้ (Knowledge and skill) ประกอบด้วย (1) ผู้นำที่มีความรู้ ทักษะความสามารถพื้นฐานของภาวะผู้นำ เช่น เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ มีความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงาน เรียนรู้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ (2) ผู้นำความรู้และทักษะทางวิชาชีพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย มีความรู้พื้นฐานในการวินิจฉัย การวางแผน การประเมินและการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน (3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทำงานเป็นกระบวนการ เปิดใจกว้างที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ล้มเหลวแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางาน

3) มีความตระหนักรู้ในตนเอง (Self awareness) เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจและรู้จักในตนเอง มีความมั่นใจในตนเอง เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นและความต้องการของผู้อื่น

4) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี (Communicate) เป็นผู้นำที่มีทักษะในการสื่อสารที่ดีทั้งการพูด การอ่าน การเขียน ที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ฟังที่ดียอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวมทั้งสร้างช่องทางเครือข่ายการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

5) มีพลังและแรงขับ (Energy) เป็นผู้นำที่มีพลังและแรงขับในตนเองที่จะทำงาน เป็นพลังอารมณ์และความรู้สึกที่มีอยู่ในตัว แสดงถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจ และความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ พลังอารมณ์นี้ทำให้มีความรู้สึกอยากทำงาน มีความสนใจในงานทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ระดับพลังและแรงขับในตนมีอิทธิพลต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

6) มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Action) เป็นผู้นำที่มีการวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน มีการติดตามงานและประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ มีการประชุมพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสุขภาพจิตในการปฏิบัติงานให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2547) ได้อธิบายถึงแนวคิดของ Goleman (2002) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความตระหนักรู้ในตนเอง เป็นผู้นำที่สามารถรับรู้การรู้อารมณ์ตนเอง ได้ตลอดเวลา รู้จักตนเองว่ามีจุดเด่น จุดด้อยอย่างไร มีความมั่นใจในตนเอง รู้ขีดความสามารถของตนเอง สามารถประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง และพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบาก (2) ความสามารถบริหารจัดการตนเอง เป็นผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้สูง มีความโปร่งใส ยึดมั่นในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ กล้ายอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี มีมาตรฐานการทำงานที่สูง ปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ตลอดเวลา ทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความคิดริเริ่ม มีแรงจูงใจในการทำงานสูง มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาสมากกว่าเป็นอุปสรรค (3) ความตระหนักรู้ทางสังคม เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการรับรู้อารมณ์ผู้อื่น โดยไม่ต้องพูด มีความเข้าใจถึงมุมมองของผู้อื่น สามารถรับรู้และตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานได้ (4) การจัดการความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจ ชี้นำและจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความผูกพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรด้วยความเต็มใจ มีอิทธิพลที่จะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นสมาชิกในกลุ่มงาน เป็นผู้เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีศิลปะในการพูด จูงใจคน มีความเอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองด้วยการให้คำแนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับที่ถูกต้อง ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในฐานะเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ฝึกสอน มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง เป็นผู้สร้างทีมงานและผู้ประสานความร่วมมือให้เกิดการทำงานเป็นทีม (5) เสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน เป็นผู้นำที่ยอมรับการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน คอยดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งแสดงความชื่นชมยินดี ให้รางวัลในความสำเร็จของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

Winter (2003) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่ามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถขับเคลื่อนองค์กร โดยใช้กลยุทธ์ เช่น เป็นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองเห็นการณ์ไกล ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้จนสามารถนำไปปฏิบัติได้ เป็นผู้ให้ทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร มีการจูงใจและนำผู้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ เป็นนักคิด นักวางแผนการทำงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง (2) เป็นผู้สอนงานที่ดี เป็นผู้ให้คำปรึกษา ให้ความรู้ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีการวัดและประเมินผลงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน พัฒนาทีมงานและผลผลิตในองค์กร (3) เป็นผู้พัฒนาบุคคล เป็นผู้สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้และเพิ่มพูนทักษะในการ

ทำงาน (4) เป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดี เป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี สร้างทีมงานในการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารที่ดี และสามารถแก้ไขความขัดแย้งในองค์กร (5) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนเปิดเผย มีทักษะทางสังคมที่ดีและมีอารมณ์ขัน

ทศนีย์ (2547) ได้ศึกษาตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล พบว่า มีองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มี 9 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกลในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ให้ทิศทางและสร้างวิสัยทัศน์ และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในองค์กร (2) ด้านกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่มีการวางแผนการทำงาน มีการมอบหมายงาน และใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการจูงใจผู้ร่วมงาน (3) ด้านทักษะทางวิชาชีพ เป็นผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี (4) ด้านนักพัฒนา เป็นผู้นำที่นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาบุคลากร พัฒนาทีมงาน เป็นผู้สอนงานและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน (5) ด้านมีพลังและแรงขับ เป็นผู้นำที่กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (6) ด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในการติดต่อประสานงาน มีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย (7) ด้านคุณลักษณะผู้นำ เป็นผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี กล้าแสดงออก มีความมั่นใจในตนเอง (8) ด้านตระหนักในตนเอง เป็นผู้ตระรู้ในตนเอง ประเมินตนเองได้ มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี มีความรับผิดชอบ และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ (9) ด้านตระหนักผู้อื่น เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจผู้อื่น รู้จักการให้อภัย ให้เกียรติและพิทักษ์สิทธิ์ของผู้อื่น ตลอดจนการสร้างเสริมกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาทฤษฎีต่าง แนวคิดและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สามารถสรุปเป็นลักษณะองค์ประกอบของปัจจัยการสร้างภาวะผู้นำได้ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการวัดตัวแบบการสร้างภาวะผู้นำ

แนวคิด ทฤษฎี	ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ	ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ	ทฤษฎีตามสถานการณ์	ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Tappen (1989)	Goleman (2002)	Winter(2003)	ทศนีย์ (2547)
ตัวบ่งชี้								
1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. มีความกล้าหาญและกล้าแสดงออก	✓		✓	✓	✓	✓		✓
3. มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และสามารถควบคุมตนเองได้	✓	✓	✓			✓	✓	✓
5. มีความกระตือรือร้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
6. มีความเอื้ออาทรและเข้าใจผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. มีความอดทนสูง	✓			✓	✓	✓	✓	✓
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
10. มีความสามารถในการชี้แนะหรือการจูงใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11. ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
12. มีมนุษยสัมพันธ์ดี	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
13. มีความวิริยะอุตสาหะ	✓			✓	✓	✓		✓
14. มีความจริงใจและไว้วางใจผู้อื่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
15. ความเป็นผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
16. มีการวางแผนการทำงานที่ดี		✓			✓		✓	✓
17. มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
18. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน		✓	✓	✓			✓	✓

ตารางที่ 6 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการวัดตัวแบบการสร้างภาวะผู้นำ (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	แนวคิด ทฤษฎี							
	ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ	ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ	ทฤษฎีตามสถานการณ์	ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Tappen (1989)	Goleman (2002)	Winter(2003)	ทิตินีย์ (/2547)
19. มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน		√	√				√	√
20. ให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน		√	√					
21. ให้ความอบอุ่น เอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจ		√	√	√		√		
22. มีการติดต่อประสานงาน		√	√		√	√	√	√
23. ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน	√				√	√	√	
24. สร้างความสามัคคีในกลุ่มงาน		√	√			√	√	
25. มีทีมงาน		√			√	√	√	
26. มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	√	√	√	√	√	√		√
27. สร้างความร่วมมือในทีมงาน		√				√	√	√
28. เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน	√	√	√	√	√		√	√
29. สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน		√	√	√				√
30. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ตลอดเวลา	√			√	√		√	√
31. มีความคิดเชิงบวก				√		√	√	
32. เป็นครูฝึก เป็นพี่เลี้ยง ให้ผู้ปฏิบัติงาน				√		√		√
33. สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน	√			√	√	√		√
34. มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน		√	√			√		√
35. มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง				√		√	√	
36. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม						√	√	√

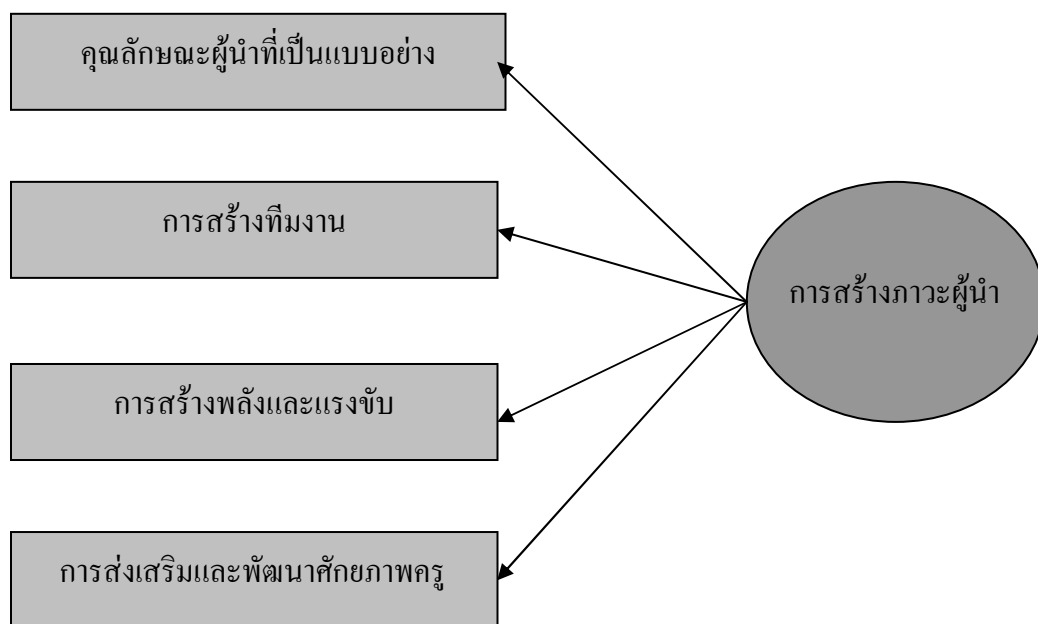
ตารางที่ 6 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการวัดตัวแบบการสร้างภาวะผู้นำ (ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎี	ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ	ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ	ทฤษฎีตามสถานการณ์	ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Tappen (1989)	Goleman (2002)	Winter(2003)	ทิตินี่ (2547)
ตัวบ่งชี้								
37. มีการมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงาน		√						√
38. เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน				√			√	√
39. มีการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน		√	√	√		√		
40. กล้าตัดสินใจ	√					√	√	√
41. มีกลยุทธ์ในการทำงาน	√	√	√				√	√
42. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน		√	√	√	√		√	√
43. ส่งเสริมให้มีความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน		√		√	√			√
44. มีพลังและแรงขับในการทำงาน	√				√		√	√
45. เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน	√	√		√	√		√	
46. มีความยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงาน		√	√	√	√	√	√	
47. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	√					√		√
48. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	√	√	√	√	√	√	√	√
49. มีจริยธรรมในการทำงาน	√					√		
50. มีแรงจูงใจในการทำงาน	√		√	√	√		√	
51. มีความสามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของงาน	√	√	√		√	√	√	√
52. สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	√			√	√			√

จากตารางที่ 6 สรุปได้ว่า การสร้างภาวะผู้นำนั้นต้องมีตัวบ่งชี้หลายด้าน จากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ดังกล่าวมา มีแนวคิดทั้งหมด 52 รายการ ที่มีความเหมือนและความสอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบได้ 5 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การสร้างทีมงาน การสร้างพลังและแรงขับ

การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู (กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง Tappen, 1989; Goleman, 2002; Winter, 2003 และทัศนีย์ จุลอคง, 2547)

จากกรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถเขียนเป็นตัวแบบการวัดการสร้างภาวะผู้นำ และกรอบแนวคิดตัวแบบการวัดการสร้างภาวะผู้นำที่จะใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ดังภาพที่ 16 และ ตารางที่ 7



ภาพที่ 16 ตัวแบบการวัดการสร้างภาวะผู้นำ

ตารางที่ 7 กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบการสร้างภาวะผู้นำ

องค์ประกอบตัวแบบการวัดการสร้างภาวะผู้นำ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้การวัดการสร้างภาวะผู้นำ
<p>คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง</p>	<p>คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอกของผู้บริหารสถานศึกษาที่เด่นชัดซึ่งสามารถสังเกตเห็นหรือรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากพฤติกรรมการทำงาน (กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง Tappen, 1989; Goleman, 2002; Winter, 2003; ทศนีย์ จุลอดุง, 2547)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง 2. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สามารถควบคุมตนเองได้ 3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5. มีความวิริยะอุตสาหะ 6. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ 7. มีในจริยธรรมในการทำงาน 8. มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี 9. มีความเอื้ออาทรและเข้าใจผู้อื่น 10. ความเป็นผู้นำ 11. มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ 12. เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 13. กล้าตัดสินใจ 14. มีความคิดเชิงบวก 15. มีความกล้าหาญและกล้าแสดงออก 16. มีความกระตือรือร้น 17. มีความอดทนสูง
<p>การสร้างทีมงาน</p>	<p>สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสร้างกลุ่มงานในองค์การให้มีการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมเพื่อให้ผลของการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง Tappen, 1989; Goleman, 2002; Winter, 2003; ทศนีย์ จุลอดุง, 2547)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการวางแผนการทำงานที่ดี 2. มีกลยุทธ์ในการทำงาน 3. มีการมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงาน 4. ให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน 5. สร้างความสามัคคีในกลุ่มงาน 6. สร้างความร่วมมือในทีมงาน 7. มีความยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงาน 8. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม 9. มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง 10. ขอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง

ตารางที่ 7 กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบการสร้างภาวะผู้นำ (ต่อ)

องค์ประกอบตัวแบบการวัดการสร้างภาวะผู้นำ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้ การวัดการสร้างภาวะผู้นำ
การสร้างพลังและแรงขับ	<p>สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะชี้แนะ โน้มน้าวหรือชักจูงให้ครูเห็นคุณค่าของงาน จนเกิดแรงบันดาลใจหรือความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร (กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง Tappen, 1989; Goleman, 2002; Winter, 2003; ทักษิณี จุลอดุล, 2547)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานขององค์กร 2. มีการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน 3. มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน 4. มีการจูงใจในการทำงาน 5. มีการโน้มน้าวผู้ปฏิบัติงานให้เห็นคุณค่าของงาน 6. มีการสร้างแรงดลใจในการทำงาน 7. มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน 8. ให้ความอบอุ่น เอาใจใส่ดูแลขวัญและกำลังใจในการทำงาน 9. เป็นครูฝึก เป็นพี่เลี้ยง ให้ผู้ปฏิบัติงาน 10. มีความสามารถในการชี้นำหรือการจูงใจ
การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู	<p>พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตระหนักรู้และเข้าใจถึงความต้องการในการพัฒนางานของครู ตลอดจนความพยายาม ที่จะส่งเสริมและพัฒนาครูให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพและเกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง(กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง Tappen, 1989; Goleman, 2002; Winter, 2003; ทักษิณี จุลอดุล, 2547)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน 2. ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน 3. เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน 4. ส่งเสริมให้มีความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน 5. สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงาน 6. กระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา

ปัจจัยที่ 3 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

3.1 ความสำคัญและความหมาย

1) ความสำคัญ

ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการจูงใจบุคลากรในองค์การเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจูงใจ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์การให้ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพเกิดความพึงพอใจ เกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทาง มุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การและความสำเร็จของตนเองด้วย ดังนั้น การจูงใจในการทำงานจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความหมาย

แรงจูงใจ (Motivation) มีความหมายหลากหลายแตกต่างกันตามกลุ่มแนวคิดและการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่าง ๆ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงานเท่านั้น เช่น Mitchell and Larson (1987) เสนอว่า โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงแรงจูงใจว่า จะหมายถึง ระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจหรืองานนั้น ๆ ของแต่ละคน แต่ในความหมายโดยเฉพาะแล้ว แรงจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึง เหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรม ทิศทางของพฤติกรรม และความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจ เพื่อไปสู่เป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ Jerald Greenberg & Rober A. Baron (1997) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจเป็นกระบวนการของการกระตุ้น ให้บุคลากรทำงานดีขึ้น ทุ่มความพยายามมากขึ้น โดยทำงานอย่างมีทิศทาง ไม่ย่อท้อ เพื่อบรรลุเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ และสอดคล้องกับ Robbins (2003) ที่ให้ทัศนะว่า แรงจูงใจ เป็นแรงกระตุ้น หรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น ไม่ย่อท้อ และมีทิศทาง เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยการจูงใจนั้นจะเป็นกระบวนการทางจิตใจที่ก่อให้เกิดพลัง และเกิดทิศทางของการกระทำบางสิ่งบางอย่าง อย่างสมัครใจ เต็มใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามความต้องการ โดยเป็นความเต็มใจที่จะทำ รวมทั้งความเต็มใจที่จะให้ความพยายามให้มากขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น ส่วน Hoy and Miskel (1982) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ เป็นแรง (Forces) แรงขับ (Drive) ความต้องการ (Need) ความเครียด (Tension state) หรือกลไกกลอื่นใด (Mechanism) ที่ทำให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจและกระทำกิจกรรมนั้นต่อไปในทิศทางที่ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคลซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ จันทรานี สงวนนาม (2545) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ(Need) แรงขับ (Drive) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลส่วนเครื่องล่อ

หรือสิ่งจูงใจ (Incentives) เกิดจากแรงจูงใจภายนอก และยังคงคล้องกับ บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร (2551) ที่ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ เป็นแรงขับภายในหรือเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นทางจิตใจ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ปรารถนา นอกจากนี้ Certo (2000) ให้ความหมาย แรงจูงใจว่า เป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษา พฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับชร สุนทรายุทธ (2551) ให้ทัศนะว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองอย่างมีทิศทาง และดำเนินไปสู่เป้าหมายตามความต้องการ แรงจูงใจนี้อาจจะเกิดจากสิ่งเร้าจากภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความต้องการ ความสนใจ เจตคติ หรือเกิดขึ้นจาก สิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้นได้แก่ แรงกระตุ้น ความต้องการของกลุ่ม เมื่อบุคคลสามารถตอบสนองและไปสู่จุดมุ่งหมายก็จะทำให้ความเข้มแข็งของแรงจูงใจลดลง และเปลี่ยนเป้าหมายในการแสดงพฤติกรรมต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น ถึงแม้นิยามความหมายของแรงจูงใจจะมีหลากหลายทรรศนะแตกต่างกันไป แต่ก็มีส่วนที่มีความหมายสอดคล้องกันอยู่หลายประการเช่น (1) แรงจูงใจเป็นเรื่องของแต่ละคน ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตน เช่น ความต้องการ ความคาดหวัง ค่านิยม เป็นต้น (2) แรงจูงใจเป็นเรื่องของความตั้งใจ ที่อยู่ภายใต้การควบคุมของแต่ละบุคคล (3) แรงจูงใจเป็นทั้งสิ่งปลุกเร้าพฤติกรรม เป็นทิศทางของพฤติกรรม และทำให้พฤติกรรมนั้นคงอยู่ (4) แรงจูงใจเป็นเครื่องทำนายพฤติกรรม เพราะแรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการกระทำ และเป็นพลัง ทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเลือกที่จะกระทำของแต่ละคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจและการกระทำซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจในการทำงานเป็นความรู้สึกทางจิตใจและการคิดที่ทำให้บุคคลมีพลังในใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเห็นว่างานนั้นตนเองมีอิสระในการเลือกที่จะทำด้วยความตั้งใจ เต็มใจ พึงพอใจที่จะทำงาน และเชื่อว่าตนเองมีความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความต้องการ

3.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

การศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีเพื่อกำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ สามารถแบ่งทฤษฎีการจูงใจตามลักษณะของการจูงใจเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ (1) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาการจูงใจ และ (2) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1) กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาการจูงใจ

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาการจูงใจ เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พยายามบ่งชี้หรือกำหนดว่าอะไรเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์สร้างและรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ ซึ่งสาเหตุนี้อาจจะเนื่องมาจากสภาพภายในตัวบุคคล หรือสภาพแวดล้อมของการทำงาน สำหรับสาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคลได้แก่ ความต้องการต่าง ๆ ซึ่งจะสร้างแรงขับต่าง ๆ รวมถึงการบ่งชี้ว่าความต้องการหรือแรงขับต่าง ๆ นั้นมีการจัดลำดับอย่างไร สำหรับสาเหตุอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ชนิดของสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายที่บุคคลพยายามมุ่งไปสู่ ทั้งนี้เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการหรือแรงขับภายในนั่นเอง สำหรับทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญซึ่งอยู่ในกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาการจูงใจ ได้แก่

- 1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow
- 2) ทฤษฎีERG ของ Alderfer
- 3) ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg
- 4) ทฤษฎี Y ของ McGregor
- 5) ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของ McClelland

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's need hierarchy theory)

ทฤษฎีนี้ นับเป็นทฤษฎีดั้งเดิมที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากที่สุด ซึ่งคิดค้นโดย Abraham Maslow สาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การเน้นย้ำในเรื่องความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนนี้มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด มนุษย์พยายามกระทำและหาวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้ตนเองได้รับสิ่งที่ต้องการ และความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้น ดังนี้ (1) ความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย หมายถึง ความต้องการปัจจัยสี่ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ น้ำ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ความต้องการมีงานทำ (2) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ได้แก่ ความต้องการเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น ได้รับสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีงานที่มั่นคง (3) ความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่น ต้องการมีเพื่อนสนิท ได้รับการยอมรับจากสังคม รวมทั้งมีครอบครัวที่อบอุ่น (4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง และเป็นที่ยอมรับ หรือต้องการมีคุณค่า ได้แก่ ได้รับคำยกย่องชมเชย รางวัลที่มีชื่อเสียง รวมทั้งมีอิสระในการทำงาน (5) ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ความก้าวหน้าในงาน ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายและได้รับ โอกาสให้ทำงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ ต้องการงานให้ประสบผลสำเร็จ (Maslow, 1970)

2. ทฤษฎี ERG ของ Clayton P. Alderfer

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีของ Maslow และจากการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์จึงได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการที่มีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างจากทฤษฎีของ Maslow คือ 1) ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) ความต้องการในลักษณะนี้เป็นความต้องการทางร่างกายและปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความต้องการทางสังคมที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน และคนที่ต้องการจะมีความสัมพันธ์ด้วย 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า สองประการแรกคล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow แต่ประการที่สามแตกต่างกัน คือ Maslow จะเน้นการได้รับการตอบสนองเป็นขั้นๆ และก้าวหน้าเรื่อยไปแต่ Alderfer กล่าวว่าสามารถจะถอยหลังได้ โดยความต้องการใดไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะย้อนกลับไปหาความต้องการระดับต่ำกว่าทันที เช่น ไม่มีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้นได้ ก็จะหันมาสนใจและต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น (Alderfer, 1979)

3. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two-Factor Theory)

Herzberg เป็นนักจิตวิทยาที่สนใจวิจัยแรงจูงใจในการทำงาน โดยศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจ ที่มักเกี่ยวข้องกับตัวงานที่ทำอยู่ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานจะสัมพันธ์กับลักษณะในเนื้องาน หรือที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับนับถือและยกย่อง ชมเชย ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะงาน การได้รับมอบหมายความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้น จะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกเนื้องานซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ประกอบด้วย สถานภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร นโยบายขององค์กร ความมั่นคงในงาน เงินเดือน เงื่อนไขของงาน เมื่อนำปัจจัย จูงใจ และปัจจัยเกื้อหนุนมารวมกันแล้วจะเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg, 1979) ดังภาพที่ 17

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)	ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความสำเร็จของงาน ▪ ได้รับความนับถือ ยกย่อง ชมเชย ▪ ลักษณะงานที่ทำ ▪ ได้รับความมอบหมายความรับผิดชอบ ▪ ความก้าวหน้าในงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นโยบายองค์กร ▪ เงินเดือนและสวัสดิการ ▪ สภาพการทำงาน ▪ ความมั่นคงในงาน ▪ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ภาพที่ 17 ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg

4. ทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

ทฤษฎีของ McGregor เป็นทฤษฎีการจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่ผู้บริหารใช้เป็นสมมติฐานในการมองธรรมชาติของบุคลากร ซึ่งทฤษฎี Y มีสมมติฐานดังนี้ (1) ตามธรรมชาติคนมีศักยภาพที่จะทำงาน (2) คนโดยทั่วไปไปแล้วสามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับ ค้นหา มีความรับผิดชอบและมักจะปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนด (3) คนสามารถควบคุมตนเอง รวมทั้งรู้จักผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (4) คนมีความสามารถใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ (McGregor, 1960)

5. ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จ McClelland (Achievement motivation theory)

McClelland เชื่อว่าความต้องการของมนุษย์ไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ชีวิต โดย McClelland ได้พัฒนาแบบวัดระดับความต้องการของมนุษย์ แล้วนำไปรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากผลการวิจัยสามารถจำแนกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการงานที่ทำทลายความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งผลงานมีคุณภาพและมาตรฐานที่เป็นเลิศ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะเป็นบุคคล ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหาร มีความรับผิดชอบสูงและสนใจงานที่ต้องใช้ความสามารถ สติปัญญาและความเชี่ยวชาญ ความต้องการความสำเร็จจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันเพื่อชัยชนะ (2) ความต้องการด้านสังคม (Need for Affiliation) หมายถึง ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพกับบุคคลในสังคม มีเพื่อนสนิทที่มีความจริงใจต่อกัน ต้องการได้รับการยอมรับจากบุคคลในวิชาชีพและสังคม มีความพอใจที่จะให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขันเพื่อชัยชนะ (3) ความต้องการอำนาจ (Need Power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลในการควบคุมบุคคลอื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ ความต้องการอำนาจจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ความต้องการอำนาจส่วนบุคคล ซึ่งเป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องตนเองเป็น

การส่วนตัว และความต้องการอำนาจในสถาบันหรือองค์กร เป็นความต้องการมีอิทธิพลในการโน้มน้าว และจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ อุทิศตนให้องค์กรเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย (McClelland, 1985)

ถ้าจะเปรียบเทียบแนวคิดในเรื่องความต้องการของ ทฤษฎีแรงจูงใจด้านเนื้อหา ดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 18

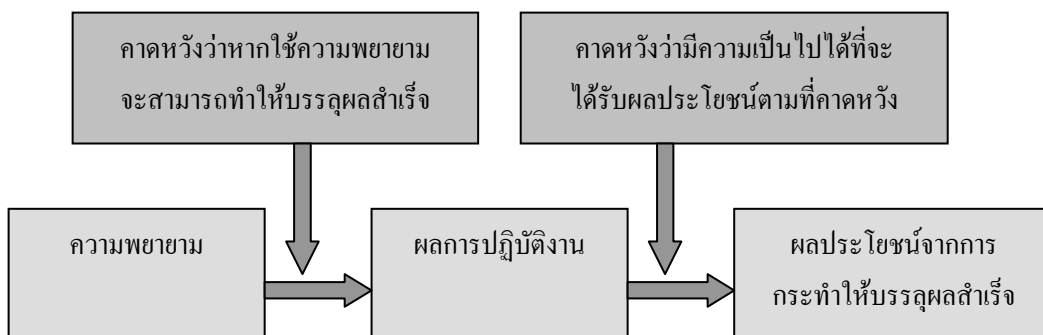
ทฤษฎีความต้องการของ Maslow	ทฤษฎี ERG ของ Alderfer	ทฤษฎีความต้องการของ McClelland	ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg
ความต้องการประสพความสำเร็จสูงสุดในชีวิต -ความสำเร็จในสิ่งที่ยิ่งหวัง -งานที่ท้าทายความสามารถ -ได้รับการมอบหมายงาน	ความต้องการด้านความเจริญก้าวหน้า -ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน -พัฒนาความรู้ ความสามารถ	ความต้องการประสพความสำเร็จ -ทำงานให้ประสพผลสำเร็จ -ทำงานได้ดีกว่าคนอื่น -ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย -สามารถแก้ไขปัญหาได้	ปัจจัยจูงใจ -ความสำเร็จในงาน -ได้รับการยอมรับนับถือ -ได้รับผิชอบ -โอกาสก้าวหน้า
ความต้องการการยอมรับนับถือ -การยอมรับในความรู้ความสามารถ -เลื่อนตำแหน่ง -การยกย่อง ให้เกียรติ		ความต้องการในอำนาจ -สามารถควบคุมคนและงานได้ -มีตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ -มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	
ความต้องการทางสังคม -ต้องการมีเพื่อน -ความไว้วางใจ -มีส่วนร่วมในงาน -ต้องการมีคนรัก	ความต้องการด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น -ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน	ความต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น -มีเพื่อน มีกลุ่ม -เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม -สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ -มีส่วนร่วมในการทำงาน	ปัจจัยเกื้อหนุน -ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน -สภาพแวดล้อมในการทำงาน -ค่าจ้าง ค่าตอบแทน
ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย -ต้องการทำงานที่มั่นคง -ต้องการความมั่นคงในชีวิต	ความต้องการให้มีชีวิตอยู่รอด -ความต้องการทางกายภาพ -ปัจจัย 4		
ความต้องการทางร่างกาย -ปัจจัย 4	สภาพการทำงานที่ดี -ความมั่นคง		

ภาพที่ 18 การเปรียบเทียบระดับความต้องการของทฤษฎีแรงจูงใจด้านเนื้อหา

3.2.2 ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ

1) ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's Expectancy Theory) ทฤษฎีความคาดหวังอธิบายถึงแรงจูงใจว่าเป็นความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสามารถในการทำงานของตน และผลลัพธ์ที่ตนจะได้รับจากการทำงานนั้น Vroom เชื่อว่า พฤติกรรมของคนเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือก (Conscious choice) ระหว่างทางเลือกต่าง ๆ และการเลือกหรือพฤติกรรมเหล่านั้นจะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทางจิตอัน ได้แก่ การรับรู้ ความเชื่อและเจตคติ เป้าประสงค์ของการเลือกก็เพื่อเพิ่มความสุขความเพลิดเพลินและลดความทุกข์ความเจ็บปวด โดยเขาได้อธิบายว่าแรงจูงใจคือผลของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- 1) ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกระทำให้บรรลุผลสำเร็จ (Effort performance expectancy) หากบุคคลการประเมินความสามารถของตนเองแล้วรู้ว่าอยากตนเองจะกระทำให้บรรลุผลสำเร็จ บุคคลนั้นจะไม่มีแรงจูงใจ แต่หากประเมินแล้ว มีความคาดหวังว่าตนเองใช้ความพยายามจะสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งมีทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ บุคคลจะมีแรงจูงใจ เมื่อเกิดแรงจูงใจ พฤติกรรมในขั้นถัดไปคือ
- 2) ประเมินความคาดหวังต่อผลลัพธ์ (Performance outcome expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลอะไรตอบแทน มีความคุ้มค่าหรือไม่ หากประเมินแล้วรู้สึกว่ามีโอกาสน้อยมากที่จะได้รับผลประโยชน์ตามที่ตนเองคาดหวัง บุคคลนั้นก็จะไม่มีแรงจูงใจ หากประเมินแล้วมีความคาดหวังว่ามีความเป็นไปได้สูงมากที่จะได้รับผลประโยชน์ตามที่คาดหวัง บุคคลนั้นจะมีแรงจูงใจ ซึ่งรางวัลหรือสิ่งตอบแทนอาจจะเป็นรางวัลตอบแทนภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่คนอื่นให้ เช่น การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และรางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ และ
- 3) ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัล (Valence) เป็นการประเมินค่าของรางวัลที่ได้รับว่ามีคุณค่ามากน้อยเพียงใด เช่น คนทำงานเพราะต้องการเลื่อนตำแหน่ง การได้เลื่อนตำแหน่งจะมีคุณค่าสูงสำหรับคน ๆ นั้น (Vroom, 1964)



ภาพที่ 19 หลักการทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

2) ทฤษฎีความเท่าเทียมกันของ Adam (Adam's Equity Theory)

Adam ให้ทัศนะว่า บทบาทความเท่าเทียมกันมีผลต่อแรงจูงใจ การที่คนเราเปรียบเทียบตัวป้อน (Input) กับผลลัพธ์ (Outcome) ของตนกับบุคคลอื่น ๆ ในการทำงาน แรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อเขาเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันเมื่อเปรียบเทียบกับงานในตำแหน่งเดียวกัน มีความรู้ความสามารถในระดับเดียวกัน รวมทั้งมีประสบการณ์การทำงานที่เท่ากัน ตลอดจนความเท่าเทียมกันในสิทธิและการแบ่งผลประโยชน์ ความเท่าเทียมกันเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน หากผู้บริหารขาดความยุติธรรม บริหารโดยใช้ระบบพรรคพวก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมรู้สึกไม่พึงพอใจ ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความแตกแยกและขาดความสามัคคีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารใช้ระบบการบริหารที่มีคุณธรรม จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและร่วมมือกันทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Liwit & Stringer (1968) และ Upenicks (2002) ที่พบว่า การบริหารงานโดยยึดหลักเหตุผลและหลักประชาธิปไตย จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน รวมทั้งก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงาน ตลอดจนประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mill & Blaseing (2002) ที่วิจัยพบว่า การจัดสวัสดิการ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้รางวัลที่มีความยุติธรรม มีความเหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถ ปริมาณงาน และผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยของ Hoy & Miskel (2001) พบว่า ผู้ปฏิบัติงานจะมีแรงจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงจากความรู้สึกทางลบเมื่อเห็นว่าตนได้รับการปฏิบัติที่ไม่มีความเท่าเทียมกันหรือไม่มีความยุติธรรมในการทำงานซึ่งส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง และผลการวิจัยของ

2.3.4 เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) กล่าวว่า การจูงใจมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิต และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรพิจารณาเลือกเทคนิคการจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานดังนี้

1) การจูงใจด้วยงาน (Task motivation) การจูงใจด้วยงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน และเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีคุณค่า ทำให้เกิดความรับผิดชอบ และก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตนเองและสังคม ผู้ปฏิบัติงานจะมีความภาคภูมิใจ กระตือรือร้น เกิดความพยายาม มุ่งเท และอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ในขณะที่เดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานก็จะรู้สึกเป็นอิสระในการใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนอย่างเต็มที่ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างตั้งใจและมีความสุข การจูงใจด้วยงาน ประกอบด้วย

1.1) ลักษณะเฉพาะของงาน (Job specification) ลักษณะงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ งานที่น่าสนใจ งานที่แปลกใหม่ งานที่ท้าทาย โอกาสแห่งความสำเร็จของงาน งานที่ตรงกับความรู้อุทิสภาพและความถนัด ตลอดจนงานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม งานที่ต้องการการตัดสินใจ งานที่อยู่ในความสนใจ และงานที่มีโอกาสสร้างความสำเร็จก้าวหน้า

1.2) การมอบหมายงาน (Job delegation) เป็นการให้บุคคลรับผิดชอบงานเพื่อจูงใจให้เกิดความสุขและความพอใจกับงานที่ได้รับ ซึ่งผู้บริหารควรคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความต้องการ และนิสัยของแต่ละบุคคล หากการมอบหมายงานได้ถูกต้องสอดคล้องกับลักษณะนิสัย ความต้องการ และความรู้ความสามารถแล้ว ก็จะสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างเต็มที่ และมีความสุขในการทำงาน

1.3) รายละเอียดของงาน (Job description) ผู้บริหารงานควรกำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจน ได้แก่ เป้าหมาย รายละเอียดของงาน มาตรฐานของการปฏิบัติงาน ขอบเขตของงานในความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสะดวกในการทำงาน และสามารถประเมินงานได้อย่างชัดเจน

1.4) การเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge enrichment) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การสนับสนุนการศึกษาต่อ การจัดโปรแกรมฝึกอบรม การจัดวิทยากรมาบรรยายพิเศษ การให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางหน่วยงานจัดขึ้น หรือการจัดประชุมเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น

1.5) การชี้แจงผลงาน (Job supervision) ผู้บริหารที่ดูแลติดตามการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดจะทราบถึงผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ทราบว่าตนปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด การให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลการทำงานของตนจะเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขส่วนที่ยังบกพร่องให้ดีขึ้นได้

1.6) ความก้าวหน้าในการทำงาน (Job advancement) ผู้บริหารควรชี้แจงหรืออธิบายความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบขององค์การ ในการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ได้เลื่อนขั้น หรือตำแหน่ง การมีโอกาที่จะก้าวหน้าในเรื่องการศึกษาต่อ การเกิดทางไปศึกษาดูงาน การมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิสภาพ ทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

1.7) การเน้นความสำคัญของงาน (Task implement) ผู้บริหารควรอธิบายหรือชี้แจง หรือทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นงานในหน้าที่ใด ทุกคนต่างมีความสำคัญต่อภาพพจน์และความสำเร็จขององค์กรทั้งสิ้น หากแต่ละหน้าที่ที่บกร่อง ก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงความสำคัญของงานของตน ก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเต็มความสามารถ

1.8) การแข่งขัน (Contest) ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานแข่งขันกับตนเอง และแข่งขันกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เช่น การประกวดการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรวมตัวกัน ระดมกำลังทำงานเพื่อให้ได้รับการยอมรับและ เพื่อความสำเร็จของกลุ่ม

1.9) การมอบอำนาจ (Delegation of authority) เมื่อผู้บริหารมอบหมายงาน ความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ก็ควรมีการมอบอำนาจในการสั่งการ การตัดสินใจ ในบางระดับให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพราะเป็นแรงจูงใจ และเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด

2) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (Money incentives) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินทุกรูปแบบ ต่างเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่อย่างกระตือรือร้น ทั้งนี้เพราะเงินเป็นสิ่งตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จะใช้เพื่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน การจ่ายเงินค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลงานโดยตรง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานกระตือรือร้น ตั้งใจ เสียสละ พยายามทำงานอย่างเต็มที่ เพิ่มความสามารถ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ได้ดีขึ้น ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส บำเหน็จบำนาญ ค่าล่วงเวลา การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

3) การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-money incentive motivation) การตอบแทนการทำงานที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับสูง เช่น ความต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง ต้องการอำนาจ เป็นต้น เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงควรเลือกตอบสนองความต้องการของบุคคลให้เหมาะสม การตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน มีดังนี้

3.1) การยกย่อง (Esteem) เป็นที่ยอมรับกันว่า บุคคลแต่ละคนชอบการยกย่องมากกว่าการตำหนิติเตียน หรือการลงโทษ เพราะการยกย่องทำให้เกิดกำลังใจ มีความรู้สึกดี และเป็นสิ่งจูงใจบุคคลได้ดี ผู้บริหารอาจยกย่องผู้ปฏิบัติงานได้หลายลักษณะ เช่น

ให้การชมเชย การประกาศเกียรติคุณ การมอบรางวัล การจัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี การประชาสัมพันธ์ผลงานในวารสาร หรือสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน เป็นต้น

3.2) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานดี มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการเลื่อนตำแหน่งจะได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น ตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก เป็นต้น

3.3) การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ (Potential opportunity) ผู้บริหาร ควรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เช่น ให้โอกาสร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานขององค์กร การส่งเสริมให้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การเข้าร่วมการฝึกอบรม เป็นต้น

3.4) การให้ความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and security) ผู้บริหาร ควรให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความมั่นคงทั้งร่างกายและจิตใจ เช่น มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน มีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้รับการจ้างงานตลอดไป มีการให้บำเหน็จ บำนาญ เมื่อออกจากการทำงาน เป็นต้น

3.5) การให้ความใส่ใจ (Care) ผู้บริหารควรให้ความใส่ใจผู้ปฏิบัติงานทุกคนด้วยการพบปะ พูดคุย ทักทาย ชมเชย ปรารถนาดี เพื่อทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงคุณค่า เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง การได้รับการยอมรับ จะเป็นสิ่งจูงใจอีกประการหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งใจและอุทิศตนในการทำงาน

4) การจูงใจด้วยสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Physical environment motive) การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น รู้สึกสะดวกสบาย รู้สึกอยากทำงาน และขยันทำงาน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานจะมีส่วนจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากทำงานอย่างเต็มที่ สภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีลักษณะดังนี้

4.1) เป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน (Environment facilities) ได้แก่ ความสะดวกสบาย ความสะอาด มีแสงสว่างที่เพียงพอ อากาศเย็นสบาย มีการตกแต่งพอสมควร มีเนื้อที่กว้างขวางเพียงพอ มีห้องสำหรับดื่มน้ำ ดื่มน้ำกาแฟ ในช่วงเวลาพัก เป็นต้น

4.2) มีความพร้อมในอุปกรณ์ เครื่องใช้ (Equipment) ภายในห้องทำงานควรมีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และอุปกรณ์ที่อยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งาน

4.3) บรรยากาศในที่ทำงาน (Atmosphere) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรัก มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความสามัคคี ยกย่องให้เกียรติกัน ตลอดจนเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

5) การจูงใจด้วยสวัสดิการ (Fringe benefit) การให้สวัสดิการแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกพอใจ รู้สึกสะดวกสบาย และมีความมั่นคงปลอดภัย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ และเป็นสุขในการทำงาน สวัสดิการมีหลายลักษณะ ดังนี้

5.1) การอำนวยความสะดวกทั่วไป (General facilities) เช่น การบริการด้านร้านอาหารร้านค้า การจัดงานสินค้าราคาถูก การจัดรถรับส่ง เป็นต้น

5.2) การบริการด้านสุขภาพ (Health care services) เช่น จัดให้มีห้องพยาบาล การรักษาพยาบาล การตรวจสุขภาพประจำปี การจัดการบริการเกี่ยวกับสุขภาพ มีการบริการด้านการออกกำลังกาย

5.3) การบริการด้านนันทนาการ (Recreation services) เช่น มีสโมสร มีที่เล่นกีฬา จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล จัดทัศนศึกษา เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ และคลายเครียดจากการทำงานเป็นระยะเวลาสั้น

5.4) การบริการด้านการศึกษา (Education services) เช่น จัดให้มีการฝึกอบรม จัดทัศนศึกษาดูงาน จัดทำวารสารเผยแพร่และสื่อสาร รวมทั้งให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

5.5) จัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ (Socio-economical services) เช่น การทำประกันสังคม การประกันชีวิต การให้กู้ยืมเงินซื้อบ้าน ซื้อรถยนต์ หรือเพื่อการศึกษาต่อ ตลอดจนจัดให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

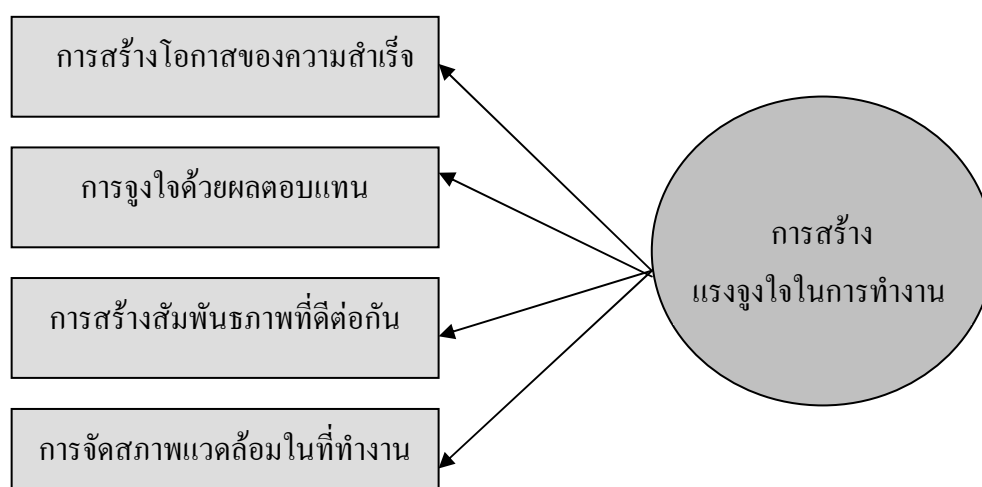
กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันทำงานด้วยความตั้งอกตั้งใจ ทুমเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้นจนเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าวข้างต้น ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ทัศนะต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานไว้อย่างหลากหลายเพราะเป็นแนวคิดจากคนต่างวัฒนธรรม/สังคม ซึ่งผู้วิจัยได้การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้การวัดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานพบว่า มีตัวบ่งชี้ถึง 26 ตัวบ่งชี้ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ตัวบ่งชี้ของการวัดตัวแบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ตัวบ่งชี้ที่ได้	แนวคิด ทฤษฎี				
	Maslow (1970)	Alderfer (1979)	McClelland(1985)	Herzberg (1979)	ธนาวรรธ (2550)
1. ทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย	✓		✓	✓	✓
2. ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน		✓			✓
3. ได้รับการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่	✓		✓	✓	✓
4. มีความก้าวหน้าในการทำงาน	✓	✓		✓	✓
5. ได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถ	✓			✓	
7. ได้รับงานที่ท้าทาย เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	✓				✓
8. ได้รับการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน	✓		✓	✓	✓
9. ได้รับการ ชื่นชม ยกย่องให้เกียรติ	✓		✓	✓	✓
10. ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม	✓	✓		✓	✓
11. ได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ	✓	✓			✓
12. ได้รับความมั่นคงในการทำงาน	✓	✓			✓
13. ได้รับการดูแลเอาใจใส่	✓	✓	✓	✓	✓
14. ได้รับเงินโบนัส ค่าทำงานล่วงเวลา	✓	✓		✓	✓
15. จัดให้มีกลุ่มงานในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
16. มีการจัดกิจกรรมร่วมกันในองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
17. มีกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล	✓	✓	✓	✓	✓
18. มีการจัดทัศนศึกษา ดูงาน	✓	✓	✓	✓	✓
19. มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	
20. มีบริหารและปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	✓	✓	✓	✓	✓
21. ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	✓	✓	✓	✓	✓
22. มีทีมงาน	✓	✓	✓	✓	✓
23. มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	✓	✓		✓	✓
24. มีอุปกรณ์ เครื่องใช้ในการทำงาน ที่อยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งาน ได้	✓	✓		✓	✓
25. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามัคคี มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	✓	✓	✓	✓	✓
26. จัดให้มีห้องสำหรับดื่ม น้ำ ดื่มกาแฟ ในช่วงเวลาพัก	✓	✓			✓

จากตารางที่ 8 เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพบริบทของสังคมและวัฒนธรรมไทย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อใช้ในการวัดตัวแบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างโอกาสของความสำเร็จ การจูงใจด้วยผลตอบแทน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และจากกรอบแนวคิดดังกล่าว สามารถเขียนเป็นตัวแบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และกรอบแนวคิดตัวแบบการวัดการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้ดังภาพที่ 20 และตารางที่ 9



ภาพที่ 20 ตัวแบบการวัดการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 9 กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

องค์ประกอบ ตัวแบบการวัดการสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้การวัดการสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน
การสร้างโอกาสของ ความสำเร็จ	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถของครูให้มีโอกาสทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และความสำเร็จตามอุดมคติของตนเอง ประกอบด้วย การได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมในการทำงาน การได้รับมอบหมายงานที่ทำเหมาะสมกับความสามารถ การได้รับการยอมรับ ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ (ทฤษฎีความต้องการ ของ Maslow, 1970; Alderfer, 1972; McClelland, 1985; Herzberg, 1993; ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550)	1. ได้รับการสนับสนุนให้ทำงานจนบรรลุตามเป้าหมาย 2. ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน 3. ได้รับมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ 4. ได้รับการส่งเสริมให้มี ความก้าวหน้าในการทำงาน 5. ได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถ 6. ได้รับงานที่ทำที่สอดคล้องกับ ความรู้ความสามารถ

ตารางที่ 9 กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแบบการวัดการสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้การวัดการสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน
การจูงใจด้วย ผลตอบแทน	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ผลตอบแทนที่สนองความ ต้องการของครู ซึ่งอาจจะเป็น ผลตอบแทนที่เป็นเงิน เช่น เงินเดือน เงิน โบนัส ค่าทำงาน ล่วงเวลา หรือผลตอบแทนที่ ไม่ใช่เงิน เช่น การได้รับการยก ย่อง การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับ การพัฒนาศักยภาพ การได้รับการ ดูแลเอาใจใส่ (ทฤษฎีความต้องการ ของ Maslow, 1970; Alderfer, 1972; McClelland; Herzberg, 1993; ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ได้รับการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน 2. การได้รับการชื่นชม ยกย่อง ให้เกียรติ 3. การได้เลื่อนเงินขึ้นเงินเดือนที่เป็นธรรม 4. ได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ 5. ได้รับการดูแลเอาใจใส่ 6. ได้รับเงิน โบนัส ค่าทำงานล่วงหน้า
การสร้างสัมพันธภาพ ที่ดีต่อกัน	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดมีการจัด กิจกรรมช่วยเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่าง ผู้บริหาร โรงเรียนกับคณะครู หรือ ระหว่างคณะครูด้วยกันเอง ทั้ง ความสัมพันธ์ส่วนตัวและ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานใน โรงเรียน (ทฤษฎีความต้องการ ของ Maslow, 1970; Alderfer, 1972; McClelland,1985; Herzberg, 1993; ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีกลุ่มงานในองค์กร 2. มีการจัดกิจกรรมร่วมกันในองค์กร 3. มีการจัดทัศนศึกษา 4. มีกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล 5. มีทีมงานในโรงเรียน 6. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ 7. ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

ตารางที่ 9 กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวแบบการสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้การวัดการสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน
การจัดสภาพแวดล้อม ในที่ทำงาน	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานต่อการปฏิบัติงานของครู มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นและพร้อมที่จะใช้งาน จัดให้มีห้องพิเศษสำหรับช่วงเวลาพัก มีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง รวมทั้งมีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรต่อกัน (ทฤษฎีความต้องการของ Maslow, 1970; Alderfer, 1972; McClelland, 1985; Herzberg, 1993; ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน 2. มีอุปกรณ์เครื่องใช้ในการทำงาน ที่อยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งานได้ 3. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามัคคี มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน 4. จัดให้มีห้องพิเศษสำหรับช่วงเวลาพัก 5. มีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน

3. สรุปผลการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

จากปัจจัยที่กำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดสำคัญในการอธิบายลักษณะของปัจจัยแต่ละด้านจากแนวคิดของนักวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำมาวิเคราะห์ในตอนต้น เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของปัจจัยที่ใช้ในการวิจัย และตัวบ่งชี้/ สาระหลักของการวัดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน
ที่มีประสิทธิผลของครู

ปัจจัย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดของตัวแบบ
การสร้างบรรยากาศองค์การ	กระบวนการหรือวิธีการของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานที่จะก่อให้เกิดการแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันของบุคลากรด้วยความรู้สึกอบอุ่น เป็นมิตร และไว้วางใจซึ่งกันและกัน	<p><u>การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการประชุมปรึกษาหารือกันคณะครูอย่างสม่ำเสมอ 2. ให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมคิดวางแผนงาน 3. ให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมปฏิบัติงาน 4. ให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมประเมินผลงาน 5. ให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมปรับปรุงงาน <p><u>การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารและคณะครูสามารถพูดเปิดใจซึ่งกันและกันได้ 2. คณะครูร่วมแรงร่วมใจกันทำงานและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3. มีการบริหารงานที่เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่นั่นสายการบังคับบัญชา 4. มีการพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 5. บรรยากาศโดยทั่วไปมีความเปิดเผยตรงไปตรงมา <p><u>การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารให้การดูแล เอาใจใส่ เป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่คณะครู 2. ผู้บริหารให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะครู 3. ผู้บริหารให้การยอมรับ สนใจต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะครู 4. ผู้บริหารให้ความเห็นหรือวิพากษ์ผลงานของครูอย่างสร้างสรรค์
การสร้างภาวะผู้นำ	กระบวนการ หรือการสร้างสถานการณ์ที่จะช่วยเสริมสร้างให้ครูมีความเป็นผู้นำในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มโดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาในการชักจูง ชี้นำให้ครูสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	<p><u>คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง 2. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สามารถควบคุมตนเองได้ 3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 5. มีความวิริยะอุตสาหะ 6. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ 7. มีในจริยธรรมในการทำงาน 8. มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี 9. มีความเอื้ออาทรและเข้าใจผู้อื่น 10. ความเป็นผู้นำ

ตารางที่ 10 กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน
ที่มีประสิทธิผลของครู (ต่อ)

ปัจจัย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดของตัวแบบ
การสร้างภาวะผู้นำ (ต่อ)		11. มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ 12. เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน 13. กล้าตัดสินใจ 14. มีความคิดเชิงบวก 15. มีความกล้าหาญและกล้าแสดงออก 16. มีความกระตือรือร้น 17. มีความอดทนสูง <u>การสร้างทีมงาน</u> 1. มีการวางแผนการทำงานที่ดี 2. มีกลยุทธ์ในการทำงาน 3. มีการมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงาน 4. ให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน 5. สร้างความสามัคคีในกลุ่มงาน 6. สร้างความร่วมมือในทีมงาน 7. มีความยึดมั่นต่อเป้าหมายในการทำงาน 8. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม 9. มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง 10. ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง <u>การสร้างพลังและแรงขับ</u> 1. มีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงาน ขององค์กร 2. มีการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน 3. มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน 4. มีการจูงใจในการทำงาน 5. มีการโน้มน้าวผู้ปฏิบัติงานให้เห็นคุณค่าของงาน 6. มีการสร้างแรงคล้อยใจในการทำงาน 7. มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน 8. ให้ความอบอุ่น เอาใจใส่ดูแลขวัญและ กำลังใจในการทำงาน 9. เป็นครูฝึก เป็นพี่เลี้ยง ให้ผู้ปฏิบัติงาน 10. มีความสามารถในการชี้แนะหรือการจูงใจ

ตารางที่ 10 กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน
ที่มีประสิทธิผลของครู (ต่อ)

ปัจจัย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดของตัวแบบ
		<p>การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน 2. ให้คำมช่วยเหลือสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน 3. เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน 4. ส่งเสริมให้มีความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน 5. สร้างความมั่นใจให้แก่อุ้ปฏิบัติงาน 6. กระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	กระบวนการหรือวิธีการของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในโรงเรียนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<p>การสร้างโอกาสของความสำเร็จ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ได้รับการสนับสนุนให้ทำงานจนบรรลุตามเป้าหมาย 2. ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน 3. ได้รับมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ 4. ได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน 5. ได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถ 6. ได้รับงานที่ท้าทายที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ <p>การจูงใจด้วยผลตอบแทน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ได้รับการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน 2. การได้รับการชื่นชม ยกย่อง ให้เกียรติ 3. การได้เลื่อนเงินขึ้นเงินเดือนที่เป็นธรรม 4. ได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ 5. ได้รับการดูแลเอาใจใส่ 6. ได้รับเงิน โบนัส ค่าทำงานล่วงหน้า

ตารางที่ 10 กรอบแนวคิดการวัดตัวแบบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน
ที่มีประสิทธิผลของครู (ต่อ)

ปัจจัย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดของตัวแบบ
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (ต่อ)		<p>การสร้างความสัมพันธ์ภาพดีที่ต่อกัน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีกลุ่มงานในองค์กร 2. มีการจัดกิจกรรมร่วมกันในองค์กร 3. มีการจัดทัศนศึกษา 4. มีกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล 5. มีทีมงาน 6. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ 7. ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน <p>การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน 2. มีอุปกรณ์เครื่องใช้ในการทำงาน ที่อยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งานได้ 3. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามัคคี มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน 4. จัดให้มีห้องพิเศษสำหรับช่วงเวลาพัก 5. มีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน

4. การสังเคราะห์เพื่อกำหนดตัวแบบเชิงสมมติฐานโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

การวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ผู้วิจัยได้การศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด ได้ดังนี้ 1) การสังเคราะห์กรอบแนวคิดจากการศึกษาเอกสาร และ 2) การสังเคราะห์ตัวแบบเชิงสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

4.1 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู พบว่า มีปัจจัยหลัก 3 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างบรรยากาศองค์กร การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่สอดคล้องกัน ทำให้ได้ข้อสรุปเพื่อเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น ได้ดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศองค์การ จากการศึกษาปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ ได้สังเคราะห์องค์ประกอบจากการแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้ (1) การส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วมกัน(Halpin and Croft, 1966; Likert, 1976; Stringer, 2002; Owens, 1995) (2) การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Halpin and Croft, 1966; Stringer, 2002; Owens, 1995) (3) การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Halpin and Croft, 1966; DuBrin, 1984; Litwin and Burmeister, 1992 อ้างถึงใน ประภารัตน์ แขนุทศ, 2544)

2) การสร้างภาวะผู้นำ จากการศึกษาปัจจัยด้านการสร้างภาวะผู้นำได้สังเคราะห์องค์ประกอบจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้ (1) คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Stogdill,1950; Yukl,1989; Tappen,1989; Goleman, 2002; Winter, 2003) (2) การสร้างทีมงาน (Fiedler, 1976; Hersey and Blanchard, 1993; Tappen,1989; Goleman, 2002; Winter, 2003) (3) การสร้างพลังและแรงขับ (House, 1976; Burs, 1978; Bass, 1990; Tappen, 1989; Goleman, 2002; Winter, 2003; ทศนีย์ จุลอดุง, 2547) (4) การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู (Vroom and Yetten, 1973; Tappen, 1989; Goleman, 2002; Winter, 2003; ทศนีย์ จุลอดุง, 2547)

3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การศึกษาปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้สังเคราะห์องค์ประกอบจาก แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้ (1) การสร้างโอกาสของความสำเร็จ (2) การจูงใจด้วยผลตอบแทน (3) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (4) การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Maslow, 1970; Alderfer, 1979; Herzberg, 1959; McClelland, 1985; McGregor, 1960; ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550)

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยดังกล่าว จึงกำหนดให้ การสร้างบรรยากาศองค์การ การสร้างภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู และทางอ้อมโดยผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานกำหนดให้มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู โดยได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากการสร้างบรรยากาศองค์การ และการสร้างภาวะผู้นำ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบสำหรับการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูได้ ดังนี้

1) ความพึงพอใจในงาน (Reyes, 1986; Bolin, 1989; Scott & Jaffe, 1991; Goen & Clover, 1991; Short Rinehart, 1992; Tebbitt, 1993; ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์, 2546)

2) การทำงานเป็นทีม (Robbin & Judge, 2007; Scott & Jaffe, 1991; Short Rinehart, 1992; Tebbitt, 1993; Clutterbuck, 199; Gutierrez, Parsons; 1998)

3) ความผูกพันต่อองค์กร (Kanter, 1972; Porter and others, 1974; Reyes, 1986; Bolin, 1989; Allen and Meyer, 1990; Scott & Jaffe, 1991 Meyer and Allen, 1993; Tebbitt, 1993; kanter, 1993; Yueh-Yun Wu, 1994; Klecker, Loadman, 1998; Bogler & Somech, 2004; อารีย์ แดงอุทัย, 2540; ปิยะธิดา วรรณโณปกรณ์, 2546)

4.2 การสังเคราะห์ตัวแบบสมมติฐานของปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

จากแนวคิดเชิงทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กำหนดให้ปัจจัยการสร้างภาวะผู้นำ และปัจจัยการสร้างบรรยากาศองค์กร เป็นปัจจัยภายนอก (Exogenous variables) โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และกำหนดให้ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยภายใน (Endogenous variables) โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู เพื่อพัฒนาเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การสร้างบรรยากาศองค์กร กำหนดให้มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู โดยอ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี ของ Kanter (1983) ที่ให้ทัศนะว่า บรรยากาศองค์กรส่งผลให้บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับสูง สอดคล้องกับการวิจัยของ Scott Jaffe (1991) ที่พบว่า บรรยากาศที่ช่วยเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานในองค์กร ประกอบด้วย บรรยากาศของการทำงานเป็นทีม บรรยากาศของการมีส่วนร่วม การให้ข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และจากการวิจัยของ สถาพร บุตรไสย์ (2549) ที่พบว่า การสร้างบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อพลังอำนาจครูด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในส่วนของการกำหนดให้บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครูที่มีประสิทธิผล โดยผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้อ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ของ Stringer (2002) ที่ได้จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 9 มิติ พบว่า มิติบรรยากาศทั้ง 9 มิติ ก่อให้เกิดลักษณะของบรรยากาศที่กระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 รูปแบบ คือ บรรยากาศแบบมุ่งความสำเร็จ บรรยากาศแบบมุ่งประสานสัมพันธ์ และบรรยากาศมุ่งการให้อำนาจบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความต้องการ หรือแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Gibson, Ivencevich and Donnelly (1979) ที่พบว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมและเป็นตัวกำหนดสถานการณ์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้อง

กับทฤษฎี 4 ระดับของ Likert (1976) ที่มีแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศว่า บรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegel and Slocum (1974) ที่มีความเห็นว่า บรรยากาศองค์การจะช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจผู้ปฏิบัติงานและจะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ ภารดี อันทันวี (2551) ที่ให้ทรรศนะว่า นอกจากบรรยากาศองค์การจะมีความสำคัญต่อการบริหาร ผู้บริหารและบุคคลอื่นๆ ในองค์การเป็นอย่างมากยังมีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานและความ พึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายด้วย

2) การสร้างภาวะผู้นำ กำหนดให้มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู โดยมีอิทธิพลทางอ้อมผ่าน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งอ้างอิงจากทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมาย (House's Path-Goal Theory) แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้สรุปว่าพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจและความพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยผู้นำจะต้องคอยช่วยเหลือผู้ตามให้สามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายและคอยให้รางวัลตอบแทนเป็นกำลังใจ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Victor Vroom ที่ให้ทัศนะว่า แรงจูงใจของผู้ตามเกิดจากความคาดหวังว่าถ้าเขาพยายามเขาจะทำสำเร็จ และ คาดหวังว่าถ้าเขาทำสำเร็จเขาจะได้รับรางวัล พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจหรือความคาดหวังทั้ง 2 ประการ และหลังจากผู้ตามเกิดแรงจูงใจหรือความคาดหวังทั้ง 2 ประการนี้แล้ว จะส่งผลให้ผู้ตามลงมือทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจขององค์การ เกิดขึ้นจากความเชื่อของบุคลากรที่เชื่อมั่นต่อสไตล์ภาวะผู้นำขององค์การแบบปฏิรูป ที่จะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา และการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้

3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน กำหนดให้มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู โดยอ้างอิงจาก แนวคิด ทฤษฎี ของ Scott & Jaffe (1991) ที่ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การ พบว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน การสร้างความร่วมมือในองค์การ การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างบรรยากาศในองค์การ และการสร้างทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ประวิต เอรารวรรณ์ (2548) ที่ได้ศึกษาและวิจัยรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 องค์ประกอบ คือ การปรับโครงสร้างการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ การวางระบบการทำงานใหม่ การเพิ่มช่องทางให้ครูมีอำนาจต่อตรง การสร้างบรรยากาศให้มีการสื่อสารแบบเปิด การพัฒนาความรู้ทักษะใหม่ๆ ให้กับครู และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และ

ยังสอดคล้องกับการวิจัยของ สถาพร บุตรไสย (2549) ที่ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู พบว่า การสร้างแรงจูงใจมีอิทธิพลทางตรงต่อพลังอำนาจด้านสถานภาพ

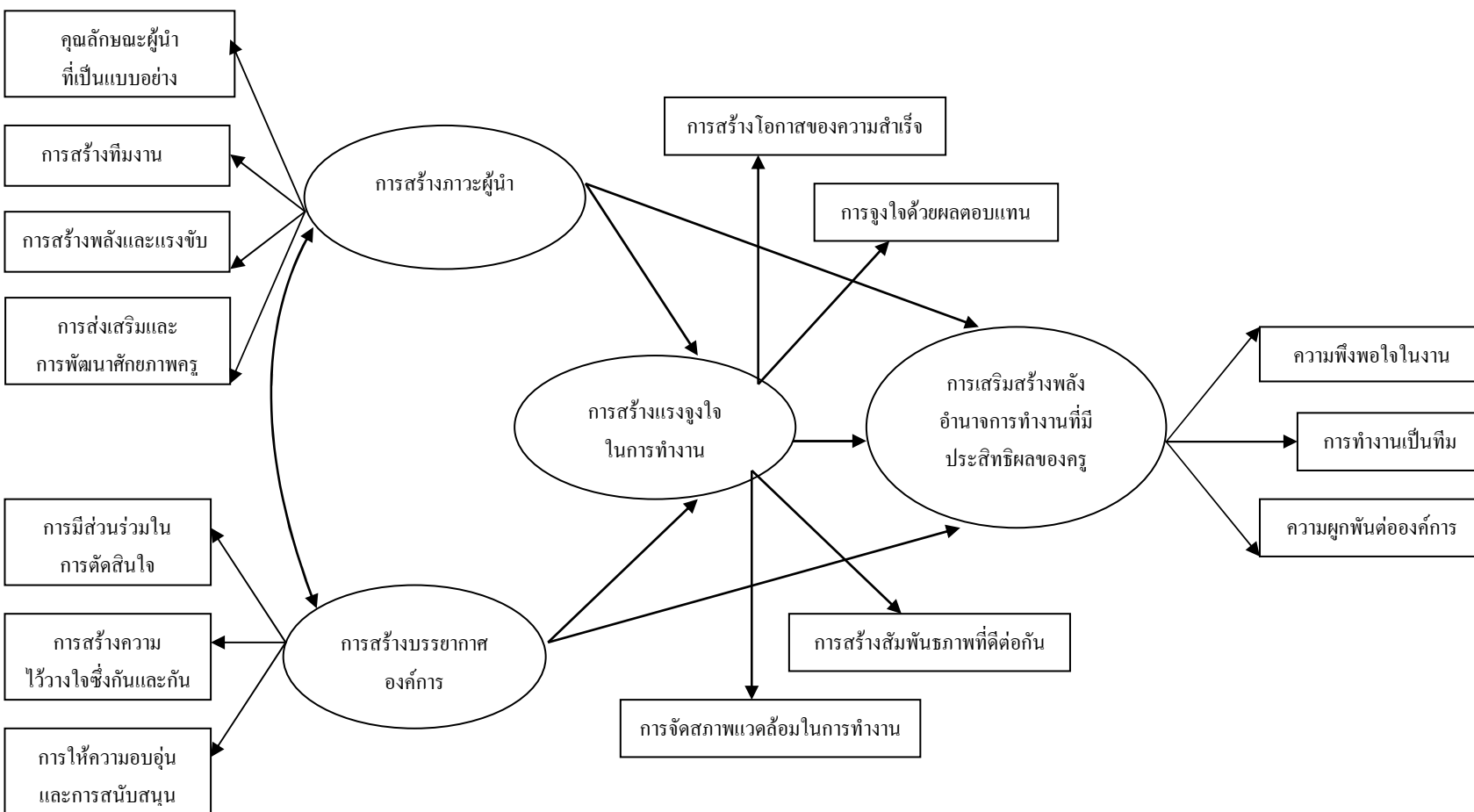
4) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู กำหนดให้เป็นตัวแปรตามที่สำคัญที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่า มีตัวแปรใดบ้างที่มีอิทธิพลทางตรง และหรือทางอ้อม ซึ่งตัวแบบเชิงสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูในภาพรวมนั้น ผู้วิจัยกำหนดให้ การสร้างบรรยากาศองค์การและการสร้างภาวะผู้นำ เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน โดยส่งผลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู และส่งผลทางอ้อมผ่าน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยอ้างอิงจากแนวคิด ทฤษฎี และการวิจัยในการกำหนดองค์ประกอบ และตัวแปรการวัด ดังนี้

4.1) ความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรด้าน ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับ นโยบายและการบริการองค์การ เงินเดือนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Borquist, 1987; ณรงค์ สุขประเสริฐ, 2535; สุระ หีบโอสถ, 2540; นเรศ ภูโคกสูง, 2541; โกมุท จีวัลย์, 2546; ฉันทนา เกตุแก้ว, 2546; ปรียา วิจิตรภาพ, 2549)

4.2) การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ตัวแปรด้าน ลักษณะของการทำงาน เป็นทีมที่มีประสิทธิผล (McGregor, 1960; Linkert, 1961; Robbins & Judge, 2007; วรากรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549)

4.3) ความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย ตัวแปรด้าน ความศรัทธา ความทุ่มเท และความภักดี (Kanter, 1972; Poter and others, 1974; Allen and Meyer, 1990; Meyer and Allen, 1993)

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างบรรยากาศองค์การ การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สามารถเขียนเป็นตัวแบบเชิงสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ครูที่มีประสิทธิผลได้ดังภาพที่ 21



ภาพที่ 21 ตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู และ เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู โดยนำข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากปรากฏการณ์จริงมาทดสอบกับตัวแบบสมมติฐานเชิงทฤษฎี เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือการวิจัย
5. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล
8. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
9. การแปลผลข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แต่เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล (unit of analysis) จึงคำนวณประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในปีการศึกษา 2551 จำนวน 13,703 โรงเรียน (ศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2551 จำนวน 440 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) โดยมีขั้นตอนการกำหนดขนาดตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.2.1 เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูงในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับการใช้สถิติแต่ละประเภทตามซึ่งมีกฎเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1) วิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเป็นพื้นฐาน เกณฑ์สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างระบุขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นฟังก์ชันของจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า คือ ต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 คน ต่อหนึ่งพารามิเตอร์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548)

2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ซึ่งใช้วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ไลค์ลิฮูดสูงสุด (maximum likelihood:=ML) ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ เพราะถ้าใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดต่ำกว่า 100 หน่วย จะพบว่าโอกาสปฏิเสธสมมติฐานในการทดสอบ ไค-สแควร์ (chi-square) มาก เพราะค่าไค-สแควร์ มีแนวโน้มที่จะมีค่าสูง อย่างไรก็ตามได้มีข้อเสนอแนะเรื่องของขนาดกลุ่มตัวอย่างว่าควรพิจารณาควบคู่ไปกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์มีจำนวนมาก ควรจะต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยใช้กฎที่ว่าอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1 (Bollen, 1989; Gold, 1980 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

3) การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นโดยใช้สถิติไค-สแควร์ (chi-square statistics) ที่มีการวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of – fit index : GFI) ระหว่างแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งนักสถิติส่วนใหญ่กำหนดว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ เพราะฟังก์ชันความกลมกลืน (fit on fitting function) จะมีการแจกแจงแบบไค-สแควร์ ต่อเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่เท่านั้น Gold (1980 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ได้เสนอแนะให้พิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่างควบคู่ไปกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์มีจำนวนมากควรจะต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยใช้อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ที่วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงและมีตัวแบบ (model) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรถ้าต้องการความมั่นใจในการทดสอบมากยิ่งขึ้น ควรใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์โดยการกำหนดขนาดหรือตัวแปร ควรจะเป็น 20 ต่อ 1 หน่วยขึ้นไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย 2548) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดค่าพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าทั้งสิ้น 22 พารามิเตอร์ หากใช้อัตราส่วน 20:1 จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างไว้ จำนวน 440 คน

1.2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์การคำนวณของ Wiersma (1995) ที่กล่าวว่า ถ้าจำนวนประชากรที่ไม่เกินหลักร้อย ควรกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า ร้อยละ 30 ของจำนวนประชากร ดังนั้นเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจึงคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งมีทั้งหมด 19 จังหวัด โดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่ายด้วยวิธีจับสลาก ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 10 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดขอนแก่น จังหวัดอุดรธานี จังหวัดหนองคาย และจังหวัดสกลนคร

ขั้นตอนที่ 2 สุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่ายด้วยวิธีจับสลากเพื่อให้ได้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละจังหวัดที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 โดยใช้เกณฑ์การคำนวณประมาณร้อยละ 50 ของจำนวนเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละจังหวัดได้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งสิ้น 22 เขต จากจำนวนทั้งหมด 40 เขต

ขั้นตอนที่ 3 สุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่ายด้วยวิธีจับสลากเพื่อให้ได้โรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 ได้โรงเรียนที่จะนำมาใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนเขตพื้นที่ละ 20 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 440 โรงเรียน

ขั้นตอนที่ 4 สุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่ายด้วยวิธีจับสลาก เพื่อให้ได้ครูผู้สอนที่เป็นตัวแทนของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โดยกำหนดเงื่อนไขว่าครูผู้ให้ข้อมูลจะต้องเป็นครูผู้สอนที่มีใบประกอบวิชาชีพครู และปฏิบัติหน้าที่เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 440 คน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวแปรแฝงที่เป็นสาเหตุ และตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ตัวแปรแฝง (latent variable) หมายถึง ตัวแปรที่ไม่สามารถวัดค่าของตัวแปรได้โดยตรง แต่จะแสดงผลออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้าง 2 ตัวแปร คือ

1) ตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous variables) เป็นตัวแปรแฝงที่เป็นสาเหตุหรือปัจจัยของโมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัวแปร คือ การสร้างภาวะผู้นำ และ การสร้างบรรยากาศองค์การ

2) ตัวแปรแฝงภายใน (endogenous variables) เป็นตัวแปรแฝงที่เป็นผล ซึ่งเป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาว่าได้รับอิทธิพลมาจากตัวแปรใด ในการวิจัยครั้งนี้ตัวแปรแฝงภายใน คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

2.2 ตัวแปรสังเกตได้ (observation variables) เป็นตัวแปรที่สามารถวัดค่าได้ ในโมเดลโครงสร้างแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 14 ตัวแปร โดยจำแนกตามตัวแปรแฝงดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศองค์การ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันของบุคลากรด้วยความรู้สึกอบอุ่น เป็นมิตร และไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุหรือมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก 3 ตัวแปร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน

2) การสร้างภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ หรือการสร้างสถานการณ์ที่จะช่วยเสริมสร้างให้ครูมีความเป็นผู้นำในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาในการชักจูง ชี้นำให้ครูสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การสร้างทีมงาน การสร้างพลังและแรงขับ และการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู

3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในโรงเรียนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุ หรือมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน 4 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างโอกาสของความสำเร็จ การจูงใจด้วยผลตอบแทน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และการจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

4) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานจากการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจนทำให้ครูมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรและร่วมกันทำงานเป็นทีม จนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และ การทำงานเป็นทีม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามระดับการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้นของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดโรงเรียน และระดับชั้นเปิดสอน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามระดับการรับรู้ของครูผู้สอนเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ซึ่งเป็นแบบมาตรประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยจำแนกเนื้อหาในแบบสอบถามออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และ การทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามระดับการรับรู้ของครูผู้สอนเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ซึ่งเป็นแบบประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยจำแนกเนื้อหาในแบบสอบถามออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในองค์กร การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

4. การสร้างของเครื่องมือ

รายละเอียดการสร้างเครื่องมือวิจัย มีดังนี้

4.1 ศึกษาเอกสาร รายงานการวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดตัวแปรในการวิจัย กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร และกรอบการวัดตัวแปร

4.2 สร้างตารางวิเคราะห์เนื้อหา และพฤติกรรม (specification table) โดยนำนิยามเชิงปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นมากำหนดเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นพฤติกรรมที่ต้องการ

4.3 นำตารางวิเคราะห์เนื้อหาและพฤติกรรม และข้อคำถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมที่ต้องการวัด ตลอดจนคำแนะนำเพื่อปรับปรุงคำถามให้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

4.4 คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (purposive sampling) เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร การศึกษา กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัย และกลุ่มครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง หรือหลายข้อ ดังนี้ (1) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน ดังนี้ เป็นนักวิชาการด้านการบริหาร การศึกษา เป็นนักวิชาการด้านการวิจัย เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญเป็นครูผู้สอนที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ (2) มีประสบการณ์ในการทำงานในด้านที่เชี่ยวชาญอย่างน้อย 5 ปี และ (3) มีเอกสารหรือผลงานวิจัยเกี่ยวกับด้านที่เชี่ยวชาญ อย่างน้อย 1 เรื่อง ผลการคัดเลือกได้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน ซึ่งจำแนกตามความเชี่ยวชาญ ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การจำแนกความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญ	ความเชี่ยวชาญ			
	ด้านการบริหารการศึกษา	ด้านการวิจัย	ด้านการบริหารสถานศึกษา	ด้านการสอน
คนที่ 1		✓		✓
คนที่ 2	✓		✓	
คนที่ 3	✓		✓	
คนที่ 4	✓		✓	
คนที่ 5				✓
คนที่ 6				✓
คนที่ 7			✓	
คนที่ 8			✓	

5. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมของข้อคำถามรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (item-objective congruence : IOC) ว่าข้อคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงข้อคำถาม จากการพิจารณาค่า IOC พบว่าข้อคำถามมีค่าตั้งแต่ 0.750 ถึง 1.000 ซึ่งสามารถตัดสินได้ว่า ข้อคำถามมีความสอดคล้องเหมาะสมกับนิยามเชิงปฏิบัติการ หลังจากนั้นได้ปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้ต่อไป

5.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (try-out) กับครูผู้สอนในโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 โรงเรียน แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

1) วิเคราะห์ความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยใช้วิธีของครอนบาค และนำผลคุณภาพของเครื่องมือที่ทดลองใช้ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแบบสอบถาม และข้อคำถามก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ในขั้นตอนต่อไป ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของเครื่องมือวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของเครื่องมือวิจัย

ตัวแปรในแบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (n = 50)
การสร้างบรรยากาศองค์กร	24	0.976
การสร้างภาวะผู้นำ	49	0.990
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	31	0.969
การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	91	0.977
รวม	195	0.993

2) การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) โดยการตรวจสอบความตรงของตัวแปรแฝงในตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู จำนวน

4 ตัวแปร โดยใช้โปรแกรมลิสเรล ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ นั่นคือ ตัวแปรที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องมีความสัมพันธ์กันไม่น้อยกว่า 0.30 จึงจะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2551) ผลการวิเคราะห์และตัวแบบจำลองของตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงแต่ละตัวนำเสนอไว้ในบทที่ 4

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

6.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการ โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจ้งให้โรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างทราบ และขอความอนุเคราะห์ให้ครูสายผู้สอนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

6.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ในวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2552 จำนวน 440 โรงเรียน และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับภายในวันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2552 โดยทางไปรษณีย์ ในกรณีที่ไม่ได้รับตอบกลับคืน ผู้วิจัยได้ติดตามโดยให้ผู้ประสานงานในแต่ละจังหวัดเป็นผู้ติดตามส่งคืนอีกครั้งหนึ่ง

6.3 ตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูลทุกรายการ และก่อนนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

7.1 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเป็นการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 14 ตัวแปร เพื่อนำมาใช้ในการตรวจสอบความตรงของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัย ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows

7.2 วิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิเคราะห์ในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย 2 ข้อ คือ เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์มาเปรียบเทียบกับค่าดัชนีวัดความสอดคล้องตัวแบบ ประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีโลคัลลิคสุดสูงสุด และใช้ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ค่าดัชนีความสอดคล้อง (goodness-of-fit index) ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (adjusted goodness-of-fit index: AGFI) ค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของตัวแบบ RMSEA (root a square error of approximation) เป็นค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งก่อนและหลังการปรับตัวแบบ ด้วยโปรแกรมลิสเรลจากนั้นจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

8. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้สถิติต่างๆ ดังนี้

8.1 สถิติบรรยาย ได้แก่

8.1.1 การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับขนาดของโรงเรียนและ ระดับชั้นที่โรงเรียนเปิดสอน

8.1.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าพิสัย (Range) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ใช้สำหรับวิเคราะห์ระดับการรับรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู และระดับการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

8.1.3 ค่าความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) ใช้สำหรับวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปร

8.2 สถิติอ้างอิง ได้แก่

8.2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูทุกปีจ้ย และการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูกับข้อมูลเชิงประจักษ์

8.2.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient) และทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยสถิติทดสอบที (t-test) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู และระหว่างปัจจัย และระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูด้วยตนเอง

8.2.3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) มีสถิติที่เกี่ยวข้อง เช่น สัมประสิทธิ์ความแปรผันพหุคูณ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์ความแปรผันพหุคูณกับสัมประสิทธิ์ถดถอยบางส่วน และทดสอบการมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยสถิติทดสอบที

8.2.4 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (path analysis) แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยสถิติทดสอบที เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู กกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ดังนี้

1) การทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบ (goodness-of fit measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของตัวแบบว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยได้ใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบดังนี้ (Joreskog & Sorbom, 1993)

2) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค- สแควร์ มีค่าต่ำมาก หรือเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าไร แสดงว่าข้อมูลโมเดลอิสระมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Goodness-of-fit index: GFI ซึ่งเป็นค่าอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากตัวแบบก่อนและหลังการปรับตัวแบบกับฟังก์ชัน ความสอดคล้องก่อนปรับค่าตัวแบบ ค่า GFI หากมีค่ามากกว่า 0.9 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4) ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted goodness-of-fit index: AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้และคำนึงถึงขนาดของตัวแปรและกลุ่มตัวอย่าง คำนี้อใช้เช่นเดียวกับ GFI ค่า AGFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5) ค่า RMSEA (Root mean square error of approximation) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของตัวแบบที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร

ซึ่ง Browne & Cudeck (1993) ได้อธิบายว่า ค่า RMSEA ที่น้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีความสอดคล้องสนิท (close fit) แต่อย่างไรก็ตาม ค่าที่ใช้ได้และถือว่าเป็นตัวแบบที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับตัวแบบไม่ควรเกิน 0.08

6) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (critical N : CN) ซึ่งเป็นค่าขนาดของตัวอย่างที่ใช้ค่าไค-สแควร์ ทดสอบข้อมูล ค่า CN ที่สูงกว่าหรือเท่ากับ 200 ของกลุ่มตัวอย่าง จะมีแนวโน้มที่ค่าไค-สแควร์ ที่ไม่มีนัยสำคัญ นั่นคือ ข้อมูลตัวแบบที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen, 1989)

7) ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (largest standardize residual) ระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่เข้าสู่การวิเคราะห์กับเมทริกซ์ที่ประมาณได้ โดยค่าเศษเหลือเคลื่อนที่เข้าใกล้ศูนย์ จะถือว่าตัวแบบมีแนวโน้มสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ความพอดีเศษเหลือเหมาะสมอยู่ระหว่าง -2 ถึง 2 (Bollen, 1989)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ตามตารางที่ 13

ตารางที่ 13 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ

ดัชนี	ระดับการยอมรับ
1. ไค-สแควร์ (χ^2)	χ^2 ที่ไม่มีนัยสำคัญหรือค่า P-value สูงกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้อง
2. ค่า GFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้อง
3. ค่า AGFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้อง
4. ค่า RMSEA	มีค่าน้อยกว่า 0.08 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้อง
5. ค่า CN	มีค่า ≥ 200 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้อง

8.2.5 การปรับตัวแบบ (Model adjustment) ผู้วิจัยปรับตัวแบบพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการคือ จะตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่ และพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง (Squared multiple correlation) ให้มีความเหมาะสมรวมทั้งพิจารณาค่าความสอดคล้องรวม (Overall fit) ของตัวแบบว่า โดยภาพรวมแล้วตัวแบบสอดคล้องกับข้อมูล

เชิงประจักษ์เพียงใด และจะหยุดปรับตัวแบบเมื่อพบว่า ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานต่ำกว่า 2.00 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

9. การแปลผลข้อมูล

9.1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูและระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูจากการรับรู้ของครู ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ, 2547)

4.50 - 5.00	หมายถึง	มีการรับรู้ในระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	มีการรับรู้ในระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	มีการรับรู้ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	มีการรับรู้ในระดับน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	มีการรับรู้ในระดับน้อยที่สุด

9.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูด้วยตนเอง และระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูได้กำหนดเกณฑ์การแปลผลดังนี้ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2549)

0.71 - 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันมาก
0.31 - 0.70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
0.01 - 0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันน้อย
0.00	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกยิ่งขึ้นและเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรต่าง ๆ และค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

1. ตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous latent variable) ได้แก่

LESHI แทน การสร้างภาวะผู้นำ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก 4 ตัวแปร คือ

MODEL แทน คุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างของผู้นำ

TEAM แทน การสร้างทีมงาน

DRIVE แทน การสร้างพลังและแรงขับ

SUPPO แทน การส่งเสริมและการพัฒนาครูศักยภาพครู

CLIMATE แทน การสร้างบรรยากาศองค์การ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก 3 ตัวแปร คือ

DECIS แทน การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

TRUST แทน การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

WARM แทน การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน

2. ตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variable) ได้แก่

MOTIVE แทน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน 4 ตัวแปร คือ

SUCC แทน การสร้างโอกาสของความสำเร็จ

REWAR แทน การจูงใจด้วยผลตอบแทน

RELAT แทน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

ENVI แทน การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน

EFTEEM แทน การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู วัดได้จาก
ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัวแปร คือ

SATTIS แทน ความพึงพอใจในงาน

COMMIT แทน ความผูกพันต่อองค์กร

TWORK แทน การทำงานเป็นทีม

3. ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย (mean)

SD แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

SKEW แทน ค่าความเบ้ (skewness)

KURT แทน ค่าความโด่ง (kurtosis)

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

R^2 แทน สหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (squared multiple correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

χ^2 แทน ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square)

df แทน องศาอิสระ (degree of freedom)

p แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

GFI แทน ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (goodness of fit index)

AGFI แทน ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (adjusted goodness of fit Index)

RMSEA แทน ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (root mean square error of approximation)

CN แทน ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (critical N)

DE แทน อิทธิพลทางตรง (direct effects)

IE แทน อิทธิพลทางอ้อม (indirect effects)

TE แทน อิทธิพลรวม (total effects)

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะการแจกแจงของตัวแปร

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 440 โรงเรียน โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน และระดับชั้นที่โรงเรียนเปิดสอน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 148 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 33.60 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 172 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 39.10 โรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 120 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 27.30 และเมื่อจำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่เปิดสอนตั้งแต่ ชั้นปฐมวัย ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 231 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมาคือโรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับ ปฐมวัย ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 130 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 29.50 และโรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 79 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 18.00 สำหรับผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 1 คนรวมทั้งสิ้น 440 คน

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติของตัวแปร

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปร 4 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการตรวจสอบความตรงของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู จำนวน 14 ตัวแปร พบว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงไม่เป็น โค้งปกติ และ เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปรแล้ว ปรากฏผล ดังนี้

1) การสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก 4 ตัวแปร คือ คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การสร้างทีมงาน การสร้างพลังและแรงขับ และการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.076 ถึง 4.099 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.715 ถึง 0.822 ค่าความเบี่ยงอยู่ระหว่าง -1.573 ถึง -1.192 ค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -1.639 ถึง 2.243

2) การสร้างบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก 3 ตัวแปร คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและและการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.085 ถึง 4.113 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.841 ถึง 0.688 ค่าความเบี่ยงอยู่ระหว่าง -1.870 ถึง -1.639 ค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 3.499 ถึง 3.597

3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัด ตัวแปรแฝงภายใน 4 ตัวแปร คือ การสร้างโอกาสของความสำเร็จ การจูงใจด้วยผลตอบแทน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.037 ถึง 4.095 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.700 ถึง 0.805 ค่าความเบี่ยงอยู่ระหว่าง -1.397 ถึง -1.769 ค่าความโค้งอยู่ระหว่าง 1.692 ถึง 3.467

4) การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัวแปร คือ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และ การทำงานเป็นทีม ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.076 ถึง 4.112 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.436 ถึง 0.625 ค่าความเบี่ยงอยู่ระหว่าง -1.184 ถึง -0.924 ค่าความโค้งอยู่ระหว่าง 0.745 ถึง 2.127

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโค้งของตัวแปรสังเกตได้โดยรวม พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใกล้เคียงกัน แสดงว่าตัวแปรเหล่านี้มีการกระจายของข้อมูลไม่แตกต่างกันมากนัก สำหรับค่าความเบ้พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีลักษณะเบ้ทางลบ แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย และเมื่อพิจารณาถึงค่าความโค้ง พบว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าความโค้งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่ามีการแจกแจงใกล้เคียงกับโค้งปกติ ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	พิสัย	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ความเบ้	ความโด่ง
การสร้างภาวะผู้นำ								
1. คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง	4.099	มาก	0.817	3.82	1.18	5.00	-1.573	2.243
2. การสร้างทีมงาน	4.083	มาก	0.715	3.80	1.20	5.00	-1.192	1.601
3. การสร้างพลังและแรงขับ	4.067	มาก	0.822	3.70	1.30	5.00	-1.434	1.997
4. การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู	4.071	มาก	0.785	4.00	1.00	5.00	-1.303	-1.639
การสร้างบรรยากาศองค์การ								
1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.085	มาก	0.686	3.83	1.17	5.00	-1.693	3.499
2. การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.113	มาก	0.688	3.50	1.50	5.00	-1.793	3.597
3. การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน	4.090	มาก	0.841	4.00	1.00	5.00	-1.870	3.576
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน								
1. การสร้างโอกาสของความสำเร็จ	4.095	มาก	0.700	4.00	1.00	5.00	-1.769	3.467
2. การจูงใจด้วยผลตอบแทน	4.037	มาก	0.772	4.00	1.00	5.00	-1.298	1.692
3. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	4.080	มาก	0.747	3.86	1.14	5.00	-1.297	1.933
4. การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	4.085	มาก	0.805	4.00	1.00	5.00	-1.397	1.997
การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู								
1. ความพึงพอใจในการทำงาน	4.096	มาก	0.543	3.00	1.97	4.97	-0.924	0.745
2. ความผูกพันต่อองค์การ	4.076	มาก	0.436	2.76	2.14	4.90	-1.184	2.127
3. การทำงานเป็นทีม	4.112	มาก	0.625	2.94	2.06	5.00	-0.955	0.836

1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูพบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก (4.087) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.623 ค่าความเบ้เท่ากับ -1.558 และค่าความโด่งเท่ากับ 2.468 แสดงว่า มีการกระจายของคะแนนไม่มากนัก การแจกแจงของตัวแปรเป็น โค้งเบ้ซ้าย และมีความโด่งมากกว่าปกติเล็กน้อย และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัย พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ในทุกปัจจัย โดยปัจจัยการสร้างบรรยากาศองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.096) รองลงมาคือ ปัจจัยการสร้างภาวะผู้นำ ปัจจัยการจูงใจในการทำงาน และ การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู โดยมีค่าเฉลี่ย 4.080, 4.075, และ 4.046 ตามลำดับ ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความเบ้	ความโด่ง	ระดับ
1. การสร้างภาวะผู้นำ	4.080	0.743	-1.469	2.039	มาก
2. การสร้างบรรยากาศองค์กร	4.096	0.693	-1.954	4.099	มาก
3. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.075	0.694	-1.524	2.405	มาก
4. การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	4.046	0.494	-1.023	1.069	มาก
รวม	4.087	0.626	-1.558	2.468	มาก

1.4 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู โดยการใ้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 14 ตัวแปร พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ ซึ่งผลการวิเคราะห์มีข้อสรุป ดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ในช่วง 0.749 ถึง 0.909 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก โดยมีตัวแปรสังเกตได้ด้านส่งเสริมและพัฒนาครูศักยภาพครูกับการสร้างพลังและแรงขับเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันสูงสุด รองลงมาคือ การสร้างพลังและแรงขับเคลื่อนกับคุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง และการสร้างพลังและแรงขับเคลื่อนกับการสร้างทีมงาน (0.909, 0.897 และ 0.872) ตามลำดับ

2) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ในช่วง 0.601 ถึง 0.856 ซึ่งถือว่ามีสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก โดยมีตัวแปรสังเกตได้ด้านการทำงานเป็นทีมกับความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กันสูงสุด รองลงมาคือ การจูงใจด้วยผลตอบแทนกับการสร้างโอกาสของความสำเร็จ และการจูงใจด้วยผลตอบแทนกับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน (0.856, 0.838 และ 0.816) ตามลำดับ

รายละเอียดของการวิเคราะห์ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแสดงไว้ในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

Observed Variables	MODEL	TEAM	DRIVE	SUPPO	DECIS	TRUST	WARM	SUCC	REWAR	RELAT	ENVI	SATTIS	COMMIT	TWORK
MODEL	1.00													
TEAM	0.822**	1.00												
DRIVE	0.897**	0.872	1.00											
SUPPO	0.832**	0.835**	0.909**	1.00										
DECIS	0.749**	0.824**	0.777**	0.757**	1.00									
TRUST	0.766**	0.812**	0.786**	0.724**	0.823**	1.00								
WARM	0.871**	0.817**	0.867**	0.799**	0.802**	0.873**	1.00							
SUCC	0.830**	0.846**	0.868**	0.881**	0.803**	0.760**	0.802**	1.00						
REWAR	0.780**	0.781**	0.843**	0.837**	0.750**	0.741**	0.798**	0.838**	1.00					
RELAT	0.689**	0.739**	0.768**	0.796**	0.691**	0.691**	0.715**	0.784**	0.815**	1.00				
ENVI	0.708**	0.729**	0.758**	0.787**	0.690**	0.699**	0.733**	0.759**	0.754**	0.790**	1.00			
SATTIS	0.775**	0.840**	0.809**	0.806**	0.807**	0.782**	0.783**	0.816**	0.795**	0.763**	0.767**	1.00		
COMMIT	0.696**	0.709**	0.699**	0.683**	0.696**	0.641**	0.656**	0.707**	0.678**	0.601**	0.612**	0.759**	1.00	
TWORK	0.699**	0.804**	0.765**	0.751**	0.815**	0.812**	0.739**	0.768**	0.737**	0.706**	0.705**	0.856**	0.705**	1.00

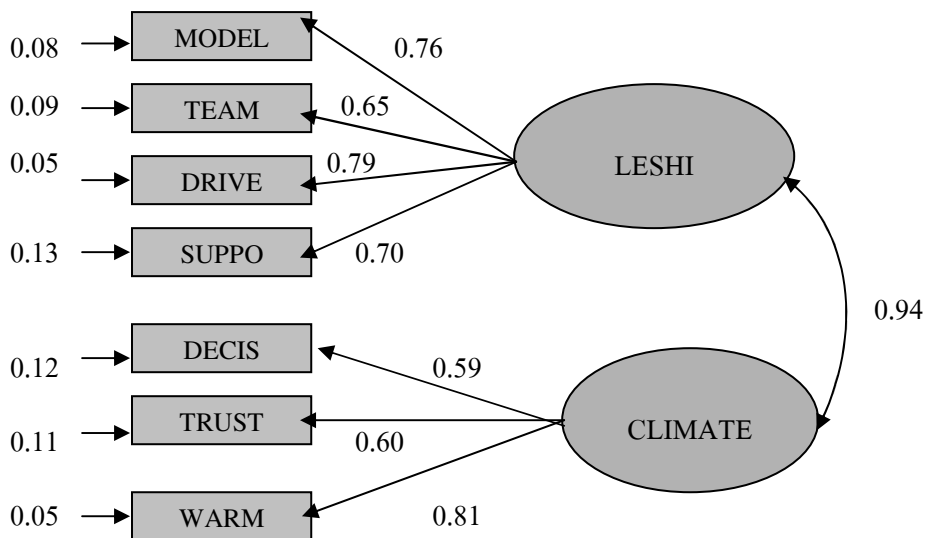
หมายเหตุ ** หมายถึง $p < 0.01$

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝง

2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอก

การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการสร้างภาวะผู้นำ และองค์ประกอบด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านปัจจัยการสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.65 ถึง 0.79 เรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การสร้างพลังและแรงขับ คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู และการสร้างทีมงาน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.79, 0.76, 0.70 และ 0.65 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการสร้างบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.59 ถึง 0.81 เรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ 0.81, 0.60 และ 0.59 ตามลำดับ

เนื่องจากว่าในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งแรกโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงต้องปรับโมเดลอีก 8 ครั้ง ด้วยการเพิ่มเส้นความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้โดยการลากเส้น TD(TEAM, DECIS) TD(DRIVE, SUPPO) TD(TEAM, TRUST) TD(DECIS, WARM) TD(DECIS, TRUST) TD(MODEL, TEAM) TD(SUPPO, DECIS) และ TD(TEAM, SUPPO) ตามลำดับ จึงได้ค่า Chi-square=0.34, df=4, P=0.987, GFI=1.00, AGFI=1.00, RMSEA=0.00 ที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังภาพที่ 22



Chi-square =0.34, df=4, P=0.987, RMSEA=0.00

ภาพที่ 22 ผลการปรับ โมเดลในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงภายนอก พบว่า มีค่า ไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 0.34 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.987 ค่าองศาอิสระ(df) เท่ากับ 4 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 1.00 ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ค่าดัชนีรากค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.001 ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 17347.13 แสดงว่า องค์ประกอบการสร้างภาวะผู้นำและการสร้างบรรยากาศองค์การ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก

ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก	ตัวแปรแฝงภายนอกด้าน การสร้างภาวะผู้นำ			
	สปส	SE	t	R ²
คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง	0.76	0.03	25.72**	0.87
การสร้างทีมงาน	0.65	0.03	24.47**	0.82
การสร้างพลังและแรงขับ	0.79	0.03	27.08**	0.92
การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู	0.70	0.03	23.82**	0.79
ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก	ตัวแปรแฝงภายนอกด้าน การสร้างบรรยากาศองค์การ			
	สปส	SE	t	R ²
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.59	0.03	21.77**	0.74
การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	0.60	0.03	22.79**	0.76
การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน	0.81	0.03	26.82**	0.92
Chi-square =0.34, df=4, P=0.987, GFI= 1.00, AGFI= 1.00, RMSEA=0.00				
หมายเหตุ ** หมายถึง p < 0.01				

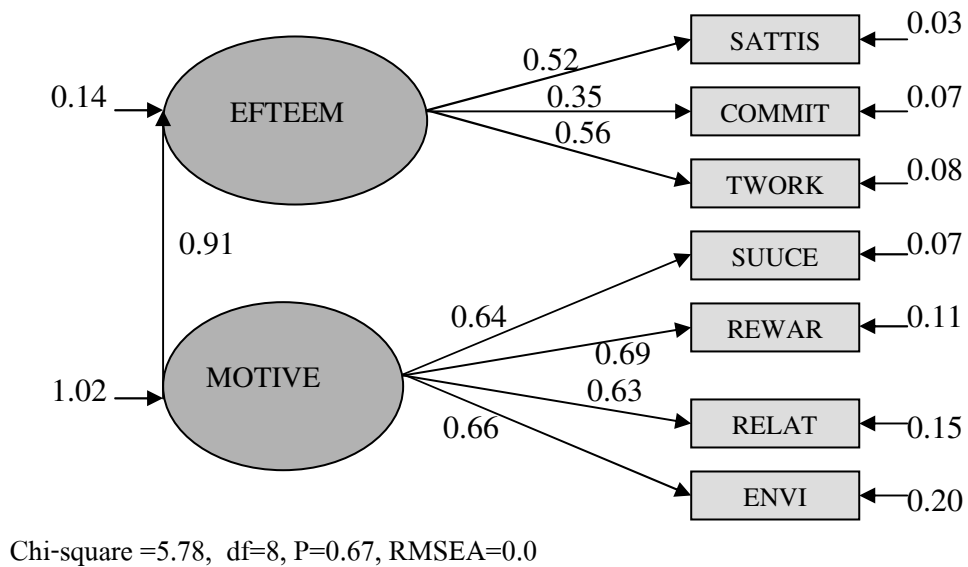
2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงภายใน

การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และองค์ประกอบด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ผลการวิเคราะห์พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.63 ถึง 0.69 เรียงลำดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การจูงใจด้วยผลตอบแทน การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การสร้างโอกาสของความสำเร็จ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.69, 0.66, 0.64 และ 0.63 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.35 ถึง 0.56 เรียงลำดับค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การทำงานเป็นทีม ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่านำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.56, 0.52 และ 0.35 ตามลำดับ

เนื่องจากว่าในการวิเคราะห์ครั้งแรกโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงต้องปรับโมเดลอีก 5 ครั้ง ด้วยการเพิ่มเส้นความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ โดยลากเส้น TE(COMMIT, RELAT) TE(REWAR, RALAT) TE(SATTIS, ENVI) TE(WORK, ENVI) TE(RELAT, ENVI) ตามลำดับ จึงได้ค่า Chi-square=5.78, df=8, P=0.67, GFI= 1.00, AGFI= 0.99, RMSEA=0.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังภาพที่ 23



ภาพที่ 23 ผลการปรับโมเดลในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ผลการตรวจสอบผลความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงภายใน พบว่า มีค่า ไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 5.78 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.67 ค่าองศาอิสระ(df) เท่ากับ 8 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 1.00. ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ค่าดัชนีรากค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.002 ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 1522.69 แสดงว่าองค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูที่มีประสิทธิผล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน	ตัวแปรแฝงภายในด้าน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน			
	สปส	SE	t	R ²
การสร้างโอกาสของความสำเร็จ	0.64	-	-	0.85
การจูงใจด้วยผลตอบแทน	0.69	0.02	31.05**	0.82
การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	0.63	0.02	26.65**	0.73
การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	0.66	0.03	24.89**	0.68
ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน	ตัวแปรแฝงภายในด้าน การเสริมสร้างพลัง อำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู			
	สปส	SE	t	R ²
ความพึงพอใจในงาน	0.52	-	-	0.91
ความผูกพันต่อองค์กร	0.35	0.01	24.53**	0.64
การทำงานเป็นทีม	0.56	0.02	32.90**	0.80
Chi-square =5.78, df=8, P=0.67, GFI= 1.00, AGFI= 0.99, RMSEA=0.00				
หมายเหตุ ** หมายถึง $p < 0.01$				

2.3 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

เมื่อพิจารณาถึงตารางเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง มีค่าเป็นบวกทั้งหมดและมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง การสร้างภาวะผู้นำกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด เท่ากับ 0.97 รองลงมาได้แก่ การสร้างบรรยากาศองค์กรกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างบรรยากาศองค์กรกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู และการสร้างแรงจูงใจในการทำงานกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากัน คือ 0.93 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการสร้างภาวะผู้นำ กับการสร้างบรรยากาศองค์กรมีค่า เท่ากับ 0.92 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการสร้างภาวะผู้นำกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู เท่ากับ 0.91 ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 เมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

ตัวแปรแฝง	เมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูที่มีประสิทธิผล			
	การสร้างภาวะผู้นำ	การสร้างบรรยากาศองค์การ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู
การสร้างภาวะผู้นำ	1.00			
การสร้างบรรยากาศองค์การ	0.92**	1.00		
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	0.97**	0.93**	1.00	
การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	0.91**	0.93**	0.93**	1.00

หมายเหตุ ** หมายถึง $p < 0.01$

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ข้อ คือ เพื่อการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ เพื่อการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและ อิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูที่มีประสิทธิผล โดยมีตัวแบบปัจจัย 4 ปัจจัย แบ่งออกเป็น ตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์การ ตัวแปรแฝงภายนอก มี 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูที่มีประสิทธิผล ผลการวิเคราะห์ในแต่ละส่วนมีดังนี้

3.1 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังการปรับตัวแบบ โดยมีดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังนี้

1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 30.10 ที่องศาอิสระ (Degree of freedom) เท่ากับ 24 ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.181 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ซึ่งมากกว่า 0.90 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 ซึ่งมากกว่า 0.90 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4) ค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.024 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

5) ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

6) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) เท่ากับ 627.9 ซึ่งมากกว่า 200 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

7) ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปร (Largest standardized residual) เท่ากับ 2.53 ซึ่งอยู่ในช่วง -2 ถึง 2 ใกล้เคียงกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

เนื่องจากว่าในการวิเคราะห์ครั้งแรกโมเดลยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงต้องปรับโมเดลอีก 17 ครั้ง ด้วยการลากเส้นความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ที่ละคู่แล้ว run โปรแกรมทุกครั้งที่มีการลากเส้นความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อน จนกว่าจะได้ค่าดัชนีบ่งชี้ที่แสดงถึงความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่เป็นไปตามเกณฑ์ตามที่ได้กำหนดไว้ (ดังรายละเอียดที่ปรากฏในภาคผนวก ค)

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแปรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่ามีค่า $\chi^2 = 30.10$, $df = 24$, $P = 0.18$, ค่าดัชนี $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.96$, $RMSEA = 0.024$, $CN = 627.94$ แสดงว่า ตัวแบบสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปร ปรากฏผลดังต่อไปนี้

1) การสร้างภาวะผู้นำ พบว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจทำงานของครูที่มีประสิทธิผล (0.01) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (0.49) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาค่านำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปร จะเห็นว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่านำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การสร้างพลังและแรงขับ รองลงมาคือ คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู และการสร้างทีมงาน

ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.78, 0.77, 0.75 และ 0.66 ตามลำดับ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.77 ถึง 0.92

2) การสร้างบรรยากาศองค์การ พบว่า มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู (0.14) และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (0.17) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปร จะเห็นว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งมีค่าองค์ประกอบเท่ากับ 0.77, 0.62 และ 0.62 ตามลำดับ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.82 ถึง 0.83

3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู (0.50) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปร จะเห็นว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การจูงใจด้วยผลตอบแทน รองลงมาคือ การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การสร้างโอกาสของความสำเร็จ และ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งมีค่าองค์ประกอบเท่ากับ 1.04 , 1.01 ,1.00 และ 0.95 ตามลำดับ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.69 ถึง 0.89 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) สำหรับสมการโครงสร้างของตัวแบบ พบว่าตัวแปรแฝงภายนอก ซึ่งเป็นสาเหตุทั้งสองตัวแปรอธิบายความแปรปรวนร่วมในตัวแปร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ได้ร้อยละ 95 และร้อยละ 88 ตามลำดับ

3.2 ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู สรุปได้ดังนี้

1) อิทธิพลทางตรง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง 3 ตัวแปร เรียงลำดับจากไปหาน้อย คือ การสร้างแรงจูงใจ (MOTIVE) การสร้างบรรยากาศองค์การ (CLIMATE) และการสร้างภาวะผู้นำ (LESHI) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.50, 0.14 และ 0.01 ตามลำดับ

2) อิทธิพลทางอ้อม พบว่า ปัจจัยทางอ้อมที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู คือ การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์การ ที่ส่งผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.49 และ 0.17 ตามลำดับ

3) อิทธิพลรวม พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวแปร โดยเรียงลำดับจากค่ามากไปหาค่าน้อย คือ การสร้าง

แรงจูงใจในการทำงาน การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.50, 0.25 และ 0.23 ตามลำดับ

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแปรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูดังกล่าว แสดงไว้ในตารางที่ 20, 21 และภาพที่ 24

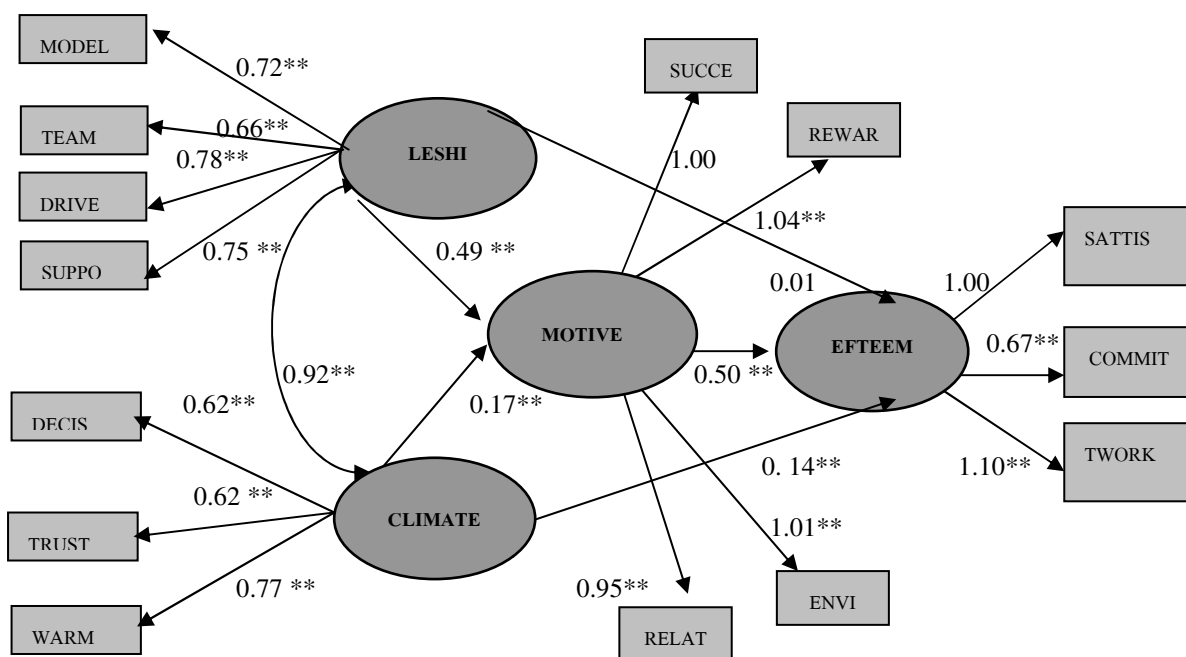
ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุและตัวแปรผลของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

ตัวแปรผล	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรสาเหตุ		
			การสร้างภาวะผู้นำ	การสร้างบรรยากาศองค์การ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	0.95	ทางตรง(DE)	0.49** (0.04)	0.17** (0.04)	-
		ทางอ้อม (IE)	-	-	-
		รวม (TE)	0.49** (0.04)	0.17** (0.04)	-
การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	0.88	ทางตรง(DE)	0.01 (0.11)	0.14** (0.05)	0.50** (0.20)
		ทางอ้อม(IE)	0.24* (0.10)	0.08* (0.04)	-
		รวม (TE)	0.25** (0.05)	0.23** (0.05)	0.50** (0.20)

หมายเหตุ ** หมายถึง $p < 0.01$ * หมายถึง $p < 0.05$
ตัวเลขในเครื่องหมายวงเล็บ หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก	การสร้างภาวะผู้นำ			
	สปส	SE	t	R ²
คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง	0.72	0.03	23.24**	0.77
การสร้างทีมงาน	0.66	0.03	25.19**	0.85
การสร้างพลังและแรงขับ	0.78	0.03	26.26**	0.89
การส่งเสริมและพัฒนาครูศักยภาพครู	0.75	0.03	27.00**	0.92
ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก	การสร้างบรรยากาศขององค์กร			
	สปส	SE	t	R ²
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.62	0.03	24.30**	0.83
การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	0.62	0.03	24.00**	0.82
การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน	0.77	0.03	23.79**	0.83
ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน			
	สปส	SE	t	R ²
การสร้างโอกาสของความสำเร็จ	1.00	-	-	0.89
การจูงใจด้วยผลตอบแทน	1.04	0.03	32.65**	0.79
การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	.95	0.03	27.43**	0.70
การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน	1.01	0.04	25.69**	0.69
ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน	การสร้างเสริมพลังอำนาจแก่ครูที่มีประสิทธิผล			
	สปส	SE	t	R ²
ความพึงพอใจในงาน	1.00	-	-	0.88
ความผูกพันต่อองค์กร	0.67	0.03	22.88**	0.61
การทำงานเป็นทีม	1.10	0.04	31.09**	0.81
Chi-square =30.10, df=24, P=0.18, GFI= 0.99, AGFI= 0.96, RMSAE=0.024				
หมายเหตุ ** หมายถึง p < 0.01				



Chi-square = 30.10, df = 24, P-value=0.182, GFI=0.99, AGFI=0.96, REMSEA= 0.024, CN= 627.94

หมายเหตุ ** หมายถึง $p < 0.01$

ภาพที่ 24 โมเดลการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งพัฒนาและตรวจสอบความตรงของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (2) เพื่อการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากว่าการวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล จึงคำนวณประชากรจากโรงเรียนในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในปีการศึกษา 2551 จำนวน 13,703 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน จำนวนโรงเรียน 440 โรงเรียน ๆ ละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 440 คน

ตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวิจัย มี 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยการสร้างภาวะผู้นำ และปัจจัยการสร้างบรรยากาศองค์การ ส่วนตัวแปรแฝงภายใน มี 2 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ซึ่งตัวแปรดังกล่าววัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 14 ตัวแปร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน ตอนที่ 2 ระดับการรับรู้ของครูผู้สอนเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู และตอนที่ 3 ระดับการรับรู้ของครูผู้สอนเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติภาคบรรยายเพื่อหาค่าการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง และการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัย ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ระดับการรับรู้เกี่ยวกับการปัจจัยการสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูและการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ส่วนสถิติภาคอ้างอิงใช้ในการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ

เพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows และโปรแกรม LISREL 8.8 ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง การแจกแจงของตัวแปร และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างและการแจกแจงปกติของตัวแปร

1.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง จากการรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 440 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 148 โรงเรียน คือเป็นร้อยละ 33.60 โรงเรียนขนาดกลาง 172 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 39.10 และโรงเรียนขนาดใหญ่ 127 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 27.30

1.1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร 4 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแบบปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู จำนวน 14 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงแบบโค้งปกติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่ใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะตัวแปรที่อยู่ในกลุ่มองค์ประกอบเดียวกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละตัวแปรแฝง ปรากฏผลดังนี้

1) ตัวแปรการสร้างภาวะผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝง ภายนอก 4 ตัวแปร ได้แก่ คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การสร้างทีมงาน การสร้างพลังและแรงขับ และการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรด้านคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การสร้างทีมงาน การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู และการสร้างพลังและแรงขับเป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2) ตัวแปรการสร้างบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัด ตัวแปรแฝงภายนอก 3 ตัวแปร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน จากผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การให้ความอบอุ่นและสนับสนุน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3) ตัวแปรการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน 4 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างโอกาสของความสำเร็จ การจูงใจด้วยผลตอบแทน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และ การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรด้านการสร้างโอกาสของความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และ การจูงใจด้วยผลตอบแทนเป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

4) ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และ การทำงานเป็นทีม จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การนำเสนอสรุปผลการวิจัยในส่วนนี้ มี 2 ส่วน ประกอบด้วย (1) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู (2) ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.2.1 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีค่าไค-สแควร์ (chi-square) เท่ากับ 30.10 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 24 ค่าความน่าจะเป็น (P-value) เท่ากับ 0.18 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง(GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว(AGFI) เท่ากับ 0.96 ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) เท่ากับ 0.024 และ ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต CN เท่ากับ 627.94 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่า ตัวแบบสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปร ปรากฏผลดังต่อไปนี้

1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูมากที่สุด (0.50) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปร จะเห็นว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การจูงใจด้วยผลตอบแทน รองลงมาคือ การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การสร้างโอกาสของ

ความสำเร็จ และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่ง มีค่าองค์ประกอบเท่ากับ 1.04, 1.01, 1.00 และ 0.95 ตามลำดับ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มีค่าตั้งแต่ 0.69 ถึง 0.89

2) การสร้างบรรยากาศองค์การ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู (0.14) และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (0.17) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปร จะเห็นว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งมีค่าองค์ประกอบเท่ากับ 0.77, 0.62 และ 0.62 ตามลำดับ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มีค่าตั้งแต่ 0.82 ถึง 0.83

3) ปัจจัยการสร้างภาวะผู้นำ พบว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู (0.01) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการสร้างแรงจูงใจ(0.49) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละตัวแปร จะเห็นว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัวแปร โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การสร้างพลังและแรงขับ รองลงมาคือ คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู และการสร้างทีมงาน ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.78, 0.77, 0.75 และ 0.66 ตามลำดับ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) มีค่าตั้งแต่ 0.77 ถึง 0.92

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) สำหรับสมการโครงสร้างของตัวแบบ แสดงว่าตัวแปรแฝงภายนอก ที่เป็นสาเหตุทั้งสองตัวแปร อธิบายความแปรปรวนร่วมในตัวแปร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ได้ร้อยละ 95 และร้อยละ 88 ตามลำดับ

1.2.2 ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู สรุปได้ดังนี้

1) อิทธิพลทางตรง พบว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู 3 ปัจจัย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเรียงลำดับจากค่ามากไปค่าน้อย คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างบรรยากาศองค์การ และการสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.50, 0.14 และ 0.01 ตามลำดับ

2) อิทธิพลทางอ้อม พบว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู 2 ปัจจัย คือ การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์การ โดยส่งผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.49 และ 0.17 ตามลำดับ

3) อิทธิพลรวม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกปัจจัย โดยเรียงลำดับจากค่ามากไปหาค่าน้อย คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.50, 0.25 และ 0.23 ตามลำดับ

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในการอภิปรายออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และส่วนที่สอง ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ซึ่งในแต่ละส่วนมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

2.1 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ความเหมาะสมและความถูกต้องของตัวแบบปัจจัยดังกล่าว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีตัวแบบเหมือนกันกับตัวแบบเชิงสมมติฐานที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้

การสร้างบรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลโดยตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.14 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.17 โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ จากข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศองค์การที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูทั้งทางตรงและทางอ้อมทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องของการส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเป็นไปด้วยความราบรื่น ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกรอบอุ้ม เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วยตนเอง เกิดความเชื่อมั่นและรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น (Kierman, 1993 และ Ronald, 2000) นอกจากนี้ บรรยากาศองค์การยังเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ (Gibson, Ivanceich and Donnelly, 1979) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและการศึกษาของ ธร สุนทรายุทธ์ (2551); ภาณี อนันต์นาวิ (2551); Steers and Porter (1983) และ Stringer (2002) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการทำงานและทำให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ จากการศึกษาและวิจัย ของ DuBrin (1973) สรุปได้ว่า ปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ คือแบบของความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสำคัญมาก เพราะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตามโดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการบริหารผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ ในองค์การเป็นอย่างมาก เพราะมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งความสอดคล้องกับแนวคิดของ Hellriegle and Slocum (1974) ที่ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากว่า บรรยากาศองค์การในเชิงบวกจะสามารถสร้างความรู้สึกที่ดีที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานเป็นอย่างมาก หากผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในบรรยากาศของหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่ เขาจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถ มีความทุ่มเทในการทำงาน จนเกิดความผูกพันกับงาน จากผลลัพธ์ของการสร้างบรรยากาศองค์การดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมโดยมีการแสดงพฤติกรรมอย่างสร้างสรรค์เชิงบวก ซึ่งส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานภายในตัวบุคคลหรือทีมงานหรือองค์การนั้นได้ พัฒนาศาถนในการทำงานด้วยความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเอง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีอิสระในการทำงาน มีโอกาสในการตัดสินใจด้วยตนเอง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีมงาน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความไว้วางใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันและมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ นำไปสู่ความเสียสละให้กับองค์การ จนสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง ทีมงาน และองค์การได้ (จารุวรรณ ศิลปะรัตน์, 2548; ประวิต เอรารวรรณ์, 2548; สถาพร บุตรไสย, 2549; Block, 1988; Dubrin, 2000; Keirman, 1993; Ronald, 2000; Scott & Jaffe, 1991; Zimmerman, 2000 และ Zimmerman & Rappaport, 1988)

การสร้างภาวะผู้นำ มีผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.01 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และส่งผลทางอ้อมผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.49 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการสร้างภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่มีประสิทธิผล แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นมีลักษณะที่แตกต่างกันและขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนมีพื้นฐานไม่เหมือนกัน นับตั้งแต่อิทธิพลตั้งแต่เยาว์วัย ประสบการณ์ การฝึกอบรม ลักษณะการบริหารงานในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม ที่ผู้บริหารแต่ละคนได้สั่งสมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Giammatteo (1981) ที่ระบุว่า พลังในตัวบุคคลที่จะก่อให้เกิดภาวะผู้นำนั้น ประกอบด้วย (1) พลังในตัวผู้นำเอง เป็นคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออก (2) พลังในตัวผู้ตาม เช่น บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก (3) พลังจากสภาพแวดล้อม เป็นพลังที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น นโยบาย แนวคิดของกลุ่มนักวิชาการ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการวิจัยของ วาโร เฟ็งสวัสดี (2549) ที่พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน คือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร และองค์ประกอบด้านภูมิหลังของผู้บริหาร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories) โดยทฤษฎีนี้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ พฤติกรรมความเป็นผู้นำ และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผู้นำสามารถดำเนินการในภารกิจได้อย่างราบรื่น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Hersey and Blanchard (1993) ที่ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นได้นั้นมี 3 ประการ คือ ตัวผู้นำเอง ผู้ตาม และสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อม แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2551) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการเสริมสร้างพลังอำนาจ ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านองค์การ เช่น ปรัชญาการบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานโดยใช้อำนาจในการบริหารงาน นโยบายที่ไม่ยืดหยุ่นและไม่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ และวัฒนธรรมองค์การแบบทางการที่ยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ค่านิยมระบบอาวุโส ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดแนวปฏิบัติแบบเดิม ๆ (2) ปัจจัยด้านผู้บริหาร เช่น พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ใช้อำนาจบังคับบัญชา ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ สมรรถนะของผู้บริหารที่ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง ไม่ใส่ใจในการแสวงหา

ความรู้ให้ก้าวทันกับวิทยาการ ขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะการบริหารงาน จริยธรรมของ ผู้บริหารที่ใช้ระบบแบบพรรคพวก เลือกปฏิบัติ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้มุมมองหรือความคิดเห็นของตนเอง มีอคติ ไม่มีความยุติธรรม และ3) ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติงาน เช่น พฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ชอบทำงาน คอยหาโอกาสหลีกเลี่ยงงาน ไม่รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย และไม่สามารถควบคุมตนเองให้ทำงานให้แล้วเสร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามัคคี ไม่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และไม่แบ่งปันผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีการแข่งขันเพื่อครอบครองตำแหน่งและอำนาจ จากการศึกษาของ สรุย์พร ศรีวัฒนะ (2549) พบว่า พฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง และยังพบว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบบงการ แบบให้การสนับสนุน และแบบมีส่วนร่วมเป็นตัวพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Tomi (1985) ที่ศึกษาความเป็นผู้นำและแรงจูงใจของผู้นำ พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่นำเคาระพ่นับถือ มีความคิดริเริ่มจะช่วยสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ดี สอดคล้องกับ กันยมาส ชูจิน (2546) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำกิจสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นพบว่ามีความสอดคล้องกับการวิจัยของ ดำรง ศรีอร่าม (2543) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน และขนาดโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Galloway, 1968 (อ้างถึงใน สรุย์พร ศรีวัฒนะ 2549) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจของครู

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีผลโดยตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.50 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การ เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทาง ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่น ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ และ ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น (นรา สมประสงค์, 2550; การดี อนันต์นาวี, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด หลักการของทฤษฎี Y ของ McGregor ที่เชื่อว่า มนุษย์สามารถกระตุ้นได้ด้วย แรงจูงใจ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สมาชิกในองค์การประสบ

ความสำเร็จ และยังเชื่อว่า คนงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนเองตั้งไว้ได้ ถ้าอุทิศตนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่า คนงานจะต้องทำงานโดยอาศัยแรงจูงใจภายใน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow ที่อธิบายว่า มนุษย์มีระดับความต้องการที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน และสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ Herzberg ที่เห็นว่าความต้องการในการทำงานของมนุษย์มาจากแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นบางอย่างซึ่งเป็นตัวการที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับลักษณะหรือธรรมชาติของงานและความสัมพันธ์กันระหว่างคนงานกับงานที่ทำ ปัจจัยจูงใจนี้จะนำไปสู่ความรู้สึกชอบงาน ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับสถานภาพ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกซึ่งเรียกว่าปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน นโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงของงาน แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับทฤษฎี ERG ของ Alderfer ที่ให้ทัศนะว่า ความต้องการของมนุษย์มี 3 ขั้นตอน คือ (1) ความต้องการดำรงชีวิต ซึ่งสามารถตอบสนองได้ด้วยการจ่ายเงินเดือน การให้ผลประโยชน์ และการจัดสิ่งแวดลอมที่ดี (2) ความต้องการสัมพันธ์ เป็นความพอใจโดยการให้และการรับที่มีความรู้สึกพอใจเป็นสำคัญ เช่น พยายามในสถานภาพ พยายามในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พยายามในเกียรติของตนเอง และ (3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล เช่น ต้องการเลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ McClelland ที่กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการต่างกัน โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ ความต้องการผูกพัน เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ความต้องการอำนาจ เป็นความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นซึ่งรวมถึงอำนาจในการควบคุม และความต้องการความสำเร็จ เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ที่ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นตัวประกอบของระดับความรู้สึกกับความคาดหวัง โดยกำหนดเป็นสูตรไว้ว่า แรงจูงใจ = ระดับความรู้สึก x ความคาดหวัง ระดับความรู้สึกเป็นการประเมินค่าผลลัพธ์ว่าก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการกระทำ และความคาดหวังเป็นการคาดการณ์ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำของตนเองซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยมีสมมติฐานทางทฤษฎีว่าพฤติกรรมเป็นผลมาจากแรงจูงใจ บุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมายที่แตกต่างกัน และการตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกของพฤติกรรม จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow, Herzber, McGregor, Alderfer, McClelland Vroom ดังกล่าวข้างต้น พบว่า ว่าจะมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ด้านโครงสร้างของ Kanter และ ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของ Thomas & Velthouse กล่าวคือ ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้าน โครงสร้าง เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจจากตำแหน่งงานในองค์กรกระจายความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมอบหมายงานที่ทำด้วยความสามารถ ให้โอกาสปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและให้อิสระในการตัดสินใจ โดยจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงาน รวมทั้งให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของความคิด มีความภาคภูมิใจที่สามารถควบคุมและกำกับงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จด้วยตนเอง ซึ่งมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ส่วนทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกมีคุณค่า มีความเชื่อมั่นในคุณค่าของตนเอง รวมทั้งจัดความรู้สึกไร้พลังของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมั่นใจในการทำงาน สามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจด้าน โครงสร้างและด้านจิตใจ พบว่า ต่างมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจ และมีความพึงพอใจในงาน ช่วยลดภาระความเครียด รวมทั้งทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ (บุญใจ ศรีสถิตันราฎร, 2551)

2.2 ผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

อิทธิพลทางตรง พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง 3 ตัวแปร เรียงลำดับจากค่ามากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างบรรยากาศองค์กรและการสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.50, 0.14 และ 0.01 ตามลำดับ จากข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงที่สำคัญที่สุดต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ในขณะที่การสร้างภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงน้อยที่สุดต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู สอดคล้องกับ สตาพร บุตรไสย์ (2549) ที่ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมากที่สุดคือ การส่งเสริมความร่วมมือ รองลงมาคือ การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างบรรยากาศองค์กร การสร้างทีมงาน และการสร้างแรงจูงใจ จากการศึกษาและวิจัยของ ประวิต เอราวรรณ์ (2539) พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู คือ อิสรภาพในการทำงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การมีส่วนร่วม บรรยากาศในการทำงาน การสร้างทีมงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การยกย่องชมเชย

การมีขวัญกำลังใจ และรางวัลโอกาสในการเรียนรู้ การให้เกียรติและไว้วางใจ การยอมรับความผิดพลาด ส่วนสิ่งจูงใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครู คือ รางวัลและการชมเชย การฝึกอบรมและพัฒนาสถานภาพของครู ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน เงินเดือน และสวัสดิการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารใช้การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นเครื่องมือหรือกระบวนการให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานโดยวิธีการสร้างโอกาสของความสำเร็จ การจูงใจด้วยผลตอบแทน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานให้แก่ครู ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นกระบวนการที่เป็นรูปธรรม จึงส่งผลให้ ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูมากที่สุด

อิทธิพลทางอ้อม พบว่า มีปัจจัย 2 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์การ โดยส่งผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.49 และ 0.17 ตามลำดับ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สถาพร บุตรไสย์ (2549) ที่ศึกษาอิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู พบว่า การสร้างภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการสร้างบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ จินดา รัตน์โรมา (2543) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และบรรยากาศกับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hallinger, Bickman & Devis (1990) ที่พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โดยส่งผ่านบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของโรงเรียนในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

นอกจากนี้ยังพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมของตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู มีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัวแปร โดยเรียงลำดับจากค่ามากไปหาค่าน้อย คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างภาวะผู้นำ และการสร้างบรรยากาศองค์การ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.50 , 0.25 และ 0.23 ตามลำดับ โดยมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกปัจจัย ซึ่งได้ข้อสรุปว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสาเหตุที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู สอดคล้องกับแนวคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ เช่น มนต์จันทร์ จันทรังค์ช่วย (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ที่พบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย ปัจจัยสมรรถนะองค์กร ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ และจากการศึกษาแรงจูงใจกับบรรยากาศองค์กรของ Litwin และ Stringer (1968) พบว่า บรรยากาศองค์กรโดยรวมมีผลต่อแรงจูงใจในการบรรลุความสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับ Kiliam (1968) ที่ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์กรเป็นผลที่เกิดจากความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันในองค์การ การรับรู้เหล่านี้จะเป็นสิ่งกระตุ้น หรือ จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาวิจัยการพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ดังต่อไปนี้

3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำการพัฒนาตัวแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา

3.1.1 เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญทางตรงที่ทำให้การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รองลงมาคือ การสร้างบรรยากาศองค์กร และการสร้างภาวะผู้นำ ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ครูจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักและให้ความสำคัญ ประกอบด้วย การสร้างโอกาสของความสำเร็จ การจูงใจด้วยผลตอบแทน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันของคณะครู และการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน ซึ่งการรับรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของครูที่จะทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในงาน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีความผูกพันกับองค์กร

3.1.2 การสร้างบรรยากาศองค์กร จากการศึกษาวิจัยพบว่า การสร้างบรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญและตระหนักในเรื่องของการให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.3 การสร้างภาวะผู้นำถึงแม้ว่าการสร้างภาวะผู้นำจะส่งผลทางตรงต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูในระดับต่ำ แต่ก็ส่งผลทางอ้อมผ่านการสร้างแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง ดังนั้น การสร้างภาวะผู้นำก็ยังคงมีความสำคัญและมีความ

จำเป็นซึ่งถือได้ว่าเป็นสมรรถนะของผู้บริหารที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นจนสามารถใช้ความเป็นผู้นำของตนเองแสดงบทบาทหน้าที่ได้อย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของครูด้วยการสร้างทีมงานในโรงเรียนให้ครูเกิดการรวมพลังและมีแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาวิชาชีพและพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน เพื่อให้มีการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายภายใต้นโยบายการปฏิรูปการศึกษาในรอบที่สองให้บรรลุผลสำเร็จ

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

3.2.1 ควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ทุกกลุ่ม เช่น การเปรียบเทียบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูโดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน เพื่อให้ได้รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลครูที่เหมาะสมกับขนาดและบริบทของโรงเรียนมากขึ้น

3.2.2 ควรศึกษาวิจัย โดยใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น วิจัยทฤษฎีฐานราก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครูเพื่อนำไปใช้ในเชิงการบริหารจัดการให้ครูได้รับการเสริมสร้างมีพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพการปฏิบัติงานของครู ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาวิชาชีพครู คุณภาพของการจัดการเรียนการสอน คุณภาพของผู้เรียน และประสิทธิผลโดยรวมของโรงเรียน

บรรณานุกรม

- กันขมาส ชูจีน. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน จังหวัดชุมพร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โกมุท จีวัลย์. (2546). ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร บริษัท เจนบรรเจิด จำกัด.
ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2533). คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และ
ความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปริญญาโทบริหาร
การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- _____. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- จารุวรรณ พุทธิบัณฑิต. (2537). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จารุวรรณ ศิลปะรัตน์. (2548). การพัฒนารูปแบบเสริมพลังการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพการเป็น
นักวิจัยสำหรับครูอนุบาล. ปริญญาโทบริหารศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จินดารัตน์ روما. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
และบรรยากาศองค์การกับภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ เขตภาคกลาง
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ฉันทนา เกตุแก้ว. (2546). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต
จำกัด. ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดำรง ศรีอร่าม. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขต
การศึกษา. ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ทัศนีย์ จุลอดุง. (2547). การวิเคราะห์ตัวประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของหัวหน้าหอผู้ป่วย
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วัฒนาพานิช.
_____. (2541). องค์การและการออกแบบขององค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา.
กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นรา สมประสงค์. (2550). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 6. พิมพ์ครั้งที่ 7.
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมรักษา.
- นเรศ ภูโคกสูง. (2541). การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย
จำกัด (มหาชน) สำนักงานพหลโยธิน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2549). พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: อินโน
กราฟฟิกส์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2548). รายงานการประเมินการปฏิรูปการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน: พหุ
กรณีศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ณรงค์ สุขประเสริฐ. (2535). การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานช่าง
มหาวิทยาลัยมหิดล ณ ศาลายา วิทยานิพนธ์. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บุญใจ ศรีสถิตย่นรากร. (2551). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์. (2549). สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: จามจู้โรโปรดักท์.
_____. (2549). รวมบทความการวิจัย การวัดผลและประเมินผล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ศรีอนันต์.
- ประการัตน์ แบนทนต์. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารงาน
ของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยายองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของ
พยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประวิต เอราวรรณ์. (2539). การเสริมพลังอำนาจครู : การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม. วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- _____. (2548). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียน
สาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์. (2546). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรียา วิจิตรภาพ. (2549). ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทกรุงเทพคลังเอกสาร
จำกัด และบริษัทในเครือ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พิภพ วังเงิน. (2547). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.
- พัชรินทร์ เชาว์กิตติวุฒิ. (2544). การวัดประสิทธิผลของโครงการจ้างเหมาแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey)
โดยทฤษฎี Balance Scorecard : กรณีศึกษาเฉพาะโครงการขยายระบบเครือข่ายโทรศัพท์
ของบริษัท จัสมินเทลคอม ซิสเต็มส์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิบูลย์ ทีปะपाल. (2550). พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2542). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- ภาณี อนันต์นาวี. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มนตรี.
- มณฑนา มานะประสพสุข. (2546). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสาย
งานการสอนในจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มนต์จันทร์ จันทร์คงช่วย. (2547). การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของ
เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์ของกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญา
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- รุ่ง แก้วแดง. (2544). การปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: มติชน.

- วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). **การทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). **การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลของภาวะผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิเชียร วิทยาอุดม. (2548). **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท ธีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด.
- วิทยากร เชียงกูล. (2550). **สภาวะการศึกษาไทย ปี 2550/2551: ปัญหาความเสมอภาคและคุณภาพของการศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). **การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- _____. (2548). **ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2545). **คุณภาพคือการบูรณาการ**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ศิริกมล สุขสงบ. (2548). **ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (2547). **ทฤษฎีการประเมิน**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). **สรุปจำนวนครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สมเกียรติ ศรีลัมพ์. (2547). **การปฏิรูประบบราชการไทย**. กรุงเทพฯ: ประดิพัทธ์.
- สมชาย บุญศิริเกสซ์. (2545). **การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมบูรณ์ นุกูลอุดมพานิชย์. (2545). **พฤติกรรมผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชากรณีศึกษา บริษัท อีซูซุเอ็นเอ็นแมนูแฟกเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมยศ นาวิการ. (2540). **การบริหาร (Management)**. กรุงเทพฯ: สามัคคีสาร.

- สมยศ นาวิการ. (2547). **ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2544). **รวมบทความทางการประเมินโครงการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6 ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาพร บุตรไสย์. (2549). **อิทธิพลของกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจที่มีต่อพลังอำนาจครู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). **ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน : การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภมาส อังสุโชติ. (2551). **เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการใช้โปรแกรมลิขสิทธิ์**. กรุงเทพฯ: สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2547). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: บัณฑิต.
- สุพานี สฤษฏ์วาทิน. (2549). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุระ หีบโอสถ. (2540). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริหารโครงการองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สุริย์พร ศรีวัฒนะ. (2549). **พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2547). **แรงจูงใจในองค์การการศึกษา**. ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2550). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อมร สุวรรณนิมิต. (2546). **รูปแบบการเสริมพลังอำนาจขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อการพัฒนาชุมชนน้อย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- อารี แดงอุทัย. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อโรงเรียนของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- อุทัย หิรัญโต. (2531). **หลักการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: โอ เอส พรินติ้ง เฮ้าส์.
- Alderfer, Clayton P. (1979). **An Empirical Test of a New Theory of Human Needs**
Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 4. [n.p].
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, **63**, 1-18.
- Applewhite, P.B. (1965). **Organization Behavior.** Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice - Hall.
- Avalos, Beatrice. (1997). **Professionalism and Empowerment of Teachers : View and Experiences.** Teacher Education and Training, Educational Dilemmas: Debate and Diversity. Volume 1. Edited by Keith Watson, Celia Modgil and Sohan Modgi, 68-84. London: Cassell.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Einstein, W.O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. **Journal of Group and Organizational Studies**, **13**(1), 58-80.
- Bass, B. M., & Avolio, B.I. (1990). **Transformational leadership development.** Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York: The Free Press.
- Blase, Joseph & Balse. Jo Roberts. (1994). **Empowering Teachers: What successful Principals.** Thousand Oak, California: Corwin Press.
- Block. SS. (1988). **Ed. Disinfection Sterilization and Preservation.** 5th ed. Baltimore, Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Bogler R. & Somech. A. (2004). **Influence of teacher empowerment on teachers' Organizational Commitment, professional commitment and organizational Citizenship behavior in School.** Science Direct-Teaching and Teacher Education. [n.p].

- Bolin, Frances S. (1989). Empowering Leadership. **Teachers College Record**, **91**(1), 81-96.
- Browne & Cudeck. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. Bollen & S. Long (Eds.), **Testing structural equation models**. (pp. 136-162). Newbury Park, NJ: Sage.
- Brown, W. and Moberg, D. (1980). **Organizational theory and management: A macro approach**. New York: Wiley & Son.
- Burns, J.M. (1978). The relationship of school effectiveness to selected dimension of principals instructional leadership in elementary school in the state of connection. **Dissertation Abstracts International**, **51** (12A), 3967-1990.
- Certo, Samuel C. (2000). **Modern Management**. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Chandle, G. (1991). Creating an environment to empower nurses. **Nursing Management**, **22**(8), 20-23.
- Cherrington, D. J. (1994). **Organization behavior**. 2nd ed. Boston: Allynand Bacon.
- Cleirbaut, Gillbert. (1998). **April. Empowerment: A Key to a Victorious Future**. Retrieved October 25, 1998, from [http:// www. tsl.Org/church/new _beginnings/empowerment.htm](http://www.tsl.Org/church/new_beginnings/empowerment.htm).
- Clutterbuck, D., & Kemaghan, S. (1994). **The power of empowerment: Release the hidden talents of Your employees**. London: Kogan Page.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process. Intergrating theory and practices. **Academy of Management Review**, **13**(3), 471-482.
- Cowan, Henry. (1973). **Dictionary of Architecture Science**. London: Applied Science.
- Daft, Richard L. (1999). **Organization Theory and Design**. 6th ed. Ohio: South Western College Publishing.
- Davis, Keith and John W. Newsrom. (1985). **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**. 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- DuBrin J. Andrew. (1973). **Fundamentals of Organizational Behavior**. New York: Pregamon Press.
- _____. (1984). **Human relations : a job oriented approach**. [n.p]: Reston Pub.
- _____. (1998). **Leadership Research Findings, Practice, and Skills**. [n.p]: Houghton Mifflin Company.
- Fiedler, F.E. (1976). A contingency model of leadership effectiveness. **Advances in Experimental Social Psychology**, **1** (5), 149-190.

- Franklin Joseph. (1975). An Investigation of Factors which Effect Teacher Satisfaction and Tenure. **Dissertation Abstracts International**, **36** (3), 1224 -A; September.
- Friere, P. (1970). **Pedagogy of the oppressed**. New York: The Seabury Press.
- Giammatteo, M.C. & Dolores Giammatteo. (1981). **Force on Leadership**. [n.p]: The National Association of Secondary School Principals.
- Gibson, C.H. (1991). A concept analysis of empowerment. **Journal of Advanced Nursing**, **16** (5), 354-361.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J.H. (1979). **Organizational: Behavior, structure, process**. (3rd ed). Texas: Business Publication.
- _____. (1997). **Organizational: Behavior, Structure, Process**. Boston: McGraw-Hill.
- Grigsby, K.A. (1991). Perception of the organizations climate: Influenced by the Organization structure. **Journal of Nursing Education**, **30**(2), 81-88.
- Goens, George A & Clover, Sharon I.R. (1991). **Mastering School Reform**. Boston: Allyn and Bacon.
- Goleman, D. (2002). **The new leadership: The transforming the art of leadership into the science of results**. London: Little and Brow.
- Gordon, Judith R. (1999). **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Gove, Philip Babcock. (1986). **Webster's Third International Dictionary of the English Language Unabridged**. Springfield, MA: Merriam-Webster.
- Greenberg, Jerald and Baron. Robert. (2003). **A Behavior in Organization**. 8th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Bearson Education.
- Grigsby, K.A. (1991). Perception of the organization, climate: Influenced by the Organization structure. **Journal of Nursing Education**, **30**(2), 81-88.
- Gutierrez, L.M., Parsons, R.J. & Cox, E.O. (1998). **Empowerment in Social Work Practice**. USA: Brooks 2 Cole Publishing Company.

- Hallinger, Bickman & Devis. (1990). **Conceptual Framework for Factors Affecting School Effectiveness**. Retrieved February 8, 2007, from <http://beam.org.ph/forum/docs/discussionPaper.pdf>.
- Hellriegel, D. Slocum. J.W. & R.W., Woodman. (1974). **Organizational Behavior**. Singapore: Asia Pte.
- Halpin Andrew W. (1966). **Theory and Research in Administration**. New York: The Menillan Company.
- Halpin A. W., & Croft, D.B. (1966). **The organizational climate of school**. Chicago: Midwest Administration Center.
- Hersey, P. and Blanchard, H.B. (1993). **Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources**. Boston: Englewood. PWS-Kent.
- Herzberg, Frederick. (1979). One More Time: How do you motivate employees?. **Harvard Business Review**, 46 (January February).
- Heumann, L.F., Mccall, M. E. & Boldy, D. P. (2001). **Empowering frail elderly people**. Westport: Praeger.
- House, R. J. (1971). A Path-goal theory of leader effectiveness Administrative. **Science Quarterly**, 16 (5), 312-339.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. (1982). **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. 2nd ed. New York: Random House.
- Hoy, Wayne K, and Miskel, Cecil G. (1982). **Educational Administration**. New York: Randon House.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1991). **Educational administration theory-research-practice**. 4th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Hoy, W.K, & C.G. Miskel. (2001). **Education Administration: Theory, Research, and Practice**. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- Jack, R. (1995). **Empowerment in community care**. London: Chapman & Hill.
- Jerald Greeberg, Robert A. Raron. (1997). **Behavior in Organizations**. 6th ed. [n.p.]: Prentice Hall.
- Joreskog, K.D. & Sorbom, D. (1993). **LISREL7-User's Reference Guide**. Chicago: Scitienfic Software International.

- Kanpol, Barry. (1999). **Critical Pedagogy an Introduction**. (2nd ed.). Westport. Connecticut: Begin & Garvey.
- Kanter, R.M. (1983). **The change masters corporate entrepreneurs at work**. London: Loutledge.
- _____. (1993). **Men and women of the cooperation**. 2nd ed. New York: Basic Books.
- Kanter, Rasabeth M. (1968). Commitment and Social Organizational : A Study of Commitment Machanisms in Utopain Commitment. **American Journal of Sociological Review**, 5 (5), 56-95.
- Kernaghan, S. (1994). **The Power of Empowerment**. London: Kogan Press.
- Kiernan, J. A. (1993). **Conflict management and organizational climate: Head nurse styles and staff nurse perceptions**. [CD-ROM]. Abstract from: DAO Files: Dissertation Abstracts Item:AA19217111.
- Killian, R.A. (1968). **Managing by Decision for Maximum Executive Effectiveness**. North Carolina: Valle- Balou Presws.
- Kinlaw, D.C. (1995). **The practice of empowerment: Making the most of human competence**. English: Hartnolls.
- Klecker, Beverly M. & Loadman William E. (1998). **A Study of Teacher Empowerment in 180 Restructuring Schools: Leadership Implication**. Retrieving from <http://ehostvgw16.epnet.com>.
- Klecker, Beverly M. & Loadman William E. (1988). Loadman, William E., Defining and measuring the dimensions of teacher empowerment In restructuring public schools. **Education (Chula Vista, Calif)**, 118 (3).
- Laschinger, H.k., Wong, C., McMahan, L., & Kuafmann, C. (1999). Leader behavior impact on Staff nurse empowerment, job tension,and work effectiveness. **JONA**, 29(5), 28-39.
- Laschinger, H.K., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, S. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work setting: expanding Kanter's model. **JONA**, 31(5), 260-272.
- Likert. Rensis, R. (1961). **New Patterns of Management**. New York: McGraw^o Hill Book Company.

- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). **Motivation and organization climate**. Boston: Harvard University.
- Locke, Edwin A. (1984). **Job Satisfaction” in Social Psychology and Organizational Behavior**. Edited by Michel Gruneberg and Toby Walk. New York: John Wiley and Sone.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (2000). **Education Administration: Concepts and Practice**. 3rd ed. Belmont: Wadsworth.
- Luthans, F. (1995). **Organization behavior**. 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- _____. (1998). **Organizational Behavior**. 8th ed. Boston: McGraw Hill.
- Martin, L., & Kettner, P. (1996). **Measuring the Performance of Human Service Program**. London: Sage Publisher.
- Maslow, A.H. (1970). **Motivation and Personality**. 2nd ed. New York: Harper & Row.
- Mathieu & Zajac. (1990). **The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan**. Taiwan: Emerald Group Publishing Limited.
- Merriam-Webster. (2001). **Collegiate Dictionary**. New York: Merriam-Webster Company.
- McClelland, D.C. (1985). **Human Motivation**. [n.p]: Glenview. III. Scott, Foreman.
- McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill.
- McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann. (2005). **Organizational Behavior**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Mills, A., & Blaesing, S.A. (2000). A lesson from the last nursing shortage. **JONA**, 30 (6), 309-315.
- Miller, J. F. (1992). Coping with chronic illness ever coming powerlessness. 2nd ed. Philadelphia: F.A. Davis Company.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R., Jr. (1987). **People in organizations: An introduction to organizational behavior**. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Morse, N.C. (1995). **Satisfaction in the white color job**. Michigan: University of Michigan Press.
- Mowday, Richard T. (1982). **Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press.

- Owen, R.G. (1995). **Organization behavior in education**. 5th ed. New York: Prentice-Hill.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, **59** (10), 603-479.
- Rappaport, J. (1985). The power of empowerment language. **Social Policy**, **16** (5), 15-12.
- Reyes, P. (1989). The Relationship of Autonomy in Decision Making To Commitment School and Job Satisfaction; A Comparison Between Public School Teacher and Mid-Level Administrators. **Journal Of Research and Development in Education**, **22**(2), 62, 69.
- Rice, E.M., & Schneider, G.T. (1994). A decade of teacher empowerment: An empirical analysis of teacher involvement in decision making. **Journal of educational Administration**, **32** (1), 43-58.
- Richardson, T. (1997). **Total quality management**. Albany: Delmar.
- Robbins, Stephen P. (2003). **Organizational Behavior: 2003. Concepts, Controversies, and Application**. 10th ed. Englewood Cliff, NY: Prentic- Hall.
- Robbins, S.P. Judge, T. A. (2007). **Organizational Behavior**. 12th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Ronald S. Burt. (2000). **Social Capital Theory and Research**. New York: Walter de Gruyter.
- Schwartz, D.M. (2001). Teacher empowerment: A study of expanding possibilities in the elementary classroom. **Dissertation Abstracts International**, **63**(3), 917-A.
- Schermerhorn Jr. J.R., Hunt, J.G. & Osborn. Richard N. (1998). **Basic Organization Behavior**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn Jr. J.R., Hunt, J.G. & Osborn. Richard N. (2000). **Osbron. Organizational Behavior**. 7th ed. USA: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn J.R., Jr. (2002). **Management**. 7th ed. [n.p]: John Wiley & Sons.
- Sergiovanni, T. J. (1991). **The principal ship: A reflective practice perspective**. Boston: Allyn and Bacon.
- Scott, C.D. & Jaffe, D.T. (1991). **Empowerment : Building a committed Workforce**. California: Kogan Page.
- Sheldon, E. (1971). Investment and involvements as mechanism producing commitment to the organization. **Administrative Science Quarterly**, **16** (5), 143-150.

- Short, P.M., & Rinehart, J.S. (1992). Participant empowerment scale: Assessment of the level of participant empowerment in the school. **Education and Psychological Measurement**, **54**, 951-690.
- Short, Paul M. & Greer, T. John. (1994). **Restructuring Schools Through Empowerment**. In *Restructuring Schooling: Learning From Ongoing Efforts*. (1994). Edited by Joseph Mruphy & Phillip Fallinger. P. 65-187. California: Corwin Press.
- Spreitzer, G. & Doneson, D. (2005). **Musings on the Past and Future of Employee Empowerment. Forthcoming in the Handbook of Organization Development**. Tom Cummings ed. Thousand Oaks: Sage.
- Steers, R. M. (1977). **Organizational effectiveness: A behavioral view**. Monica: Goodyear.
- Steers and Porter. (1983). **Employee motivation; Psychology, Industrial**. New York: McGraw-Hill.
- Steer, R.M. (1987). **Introduction to organizational behavior**. 4th ed. Glenview, IL: Foresman.
- Stewart, A.M. (1994). **Empowering people**. London: Pitman Publishing.
- Stringer, R. (2002). **Leadership and Organizational Climate**. New Jersey: Upper Saddle River.
- Stogdill, Ralph M. (1950). Leadership Membership and Organization. **Psychological Bulletin**, **57** (January), 4.
- Tappen, R. M. (1989). **Nursing leadership and management: Concepts and practice**. Philadelphia: F.A. Davis.
- Tebbitt, B.V. (1993). Demystifying organizational empowerment. **Journal of Nursing Administration**, **23**(January), 18-23.
- Tomi Railo. (1985). **International Diversification in Portfolio Investment of Institutional Investors International Comparison With Focus In Japan**. Japan: [n.p].
- Tracy, D. (1990). **Ten step to empower: A common sense guide managing people**. New York: William Morrow.
- Thomas K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements. of empowerment: An “interpretive” Model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, **15**, 666-681.
- Stringer, R. (2002). **Leadership and Organizational Climate**. New Jersey: Upper Saddle River:

- Upenieks, V.V. (2002). What constitutes successful nurse leadership?. **JONA.**, 32(12), 622-632.
- Vroom, Victor H. (1964). **Work and Motivation**. New York: John Wiley and Sons.
- Vroom, Victor H. & Phillis W. Yetton. (1973). **Leadership and Decision Making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Whitaker, Kathryn S. & Moses, Monte C. (1994). **The Restructuring Handbook: A Guide to School Revitalization**. Boston: Allyn & Bacon.
- Wiersma, W. (1995). **Research Methods in Education: An Introduction**. Boston: Allyn and Bacon.
- Wilson, B., & Laschinger, H. K. S. (1994). **Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment: A test of Kanter's theory of structural power in organizations**. [n.p].
- Winter, G. (2003). **High performance leadership**. New York: John Wiley & Sons.
- Yueh-yun, Wu. (1994). **Relationship among teachers' Perceptions of empowerment, job satisfaction, and organizational commitment in public School**. Doctoral Dissertation, the Pennsylvania State University.
- Yukl, Gary. (1998). **Leadership in Organizations**. 4th ed. Prectice-Hall.
- Zimmerman, M. (2000). Taking Aim on Empowerment Research : On the Distinction Between Individual and Psychological Conceptions. **American Journal of Community Psychology**, 5(6), 50-53.
- Zimmerman, M. & Rappaport, J. (1988). A Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment [Electronic version]. **American Journal of Community Psychology**, 5(5), 25-30.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. ดร. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกงวิทยาคร |
| 2. ดร. ชูเกียรติ บุญกะนันท์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองแปน |
| 3. ดร. วิสิทธิ์ ราตี | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าบ่อ |
| 4. ดร. งามอาจ โกมลมรรค | ครูชำนาญการพิเศษ วิทยาลัยอาชีวชนบุรี |
| 5. นายฤทธา นนทพันธ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนกัณฑ์ธรรมย์ |
| 6. นางละม้าย วงศ์ประสาร | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคูนสิม |
| 7. นางบัวสอน สุวรรณดี | ครูเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านหนองไฮ |
| 8. นางจรูญพร ภาเรือง | ครูเชี่ยวชาญโรงเรียนพิบูลย์มังสาหาร (วิภาควิทยาคร) |

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ข้าพเจ้า นายสมจิต สงสาร ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองเทา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต1 ปัจจุบันเป็นนักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา การบริหาร การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาตัวแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มี ประสิทธิภาพของครู” โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. วัลลภา อาริรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย

ในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้มีแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของโรงเรียน ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับการรับรู้ของ ครูผู้สอนเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิภาพของครู และตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับการรับรู้ของครูผู้สอนเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจ การทำงานของครู

เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยข้าพเจ้าขอความกรุณา ท่านมอบหมายให้ “ครูผู้สอน” ที่ดำรงตำแหน่งเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนของท่านมาไม่น้อยกว่า 2 ปี และต้องมีใบประกอบวิชาชีพครู เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จนครบทั้ง 3 ตอน แล้วส่งคืนตามที่อยู่ ที่ระบุไว้ในซอง ที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ ภายในวันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2552

ในการตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาให้ครูผู้สอนตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และ ตรงกับระดับการรับรู้ที่เป็นจริงเพราะข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริงจะช่วยให้การวิจัยมีความ น่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไปได้ และผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะไม่กระทบต่อสถานภาพของโรงเรียนและผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด ขอให้ตอบอย่างอิสระ โดยไม่ต้องลงชื่อโรงเรียนและชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม

หลังจากได้รับแบบสอบถามแล้ว ข้าพเจ้าจะส่งหนังสือรับรองการให้ความร่วมมือในการทำวิจัยให้แก่ท่านซึ่งลงนามโดยคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อเป็นการ ขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายสมจิต สงสาร

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

โทร. 087- 2425-937

e-mail ed14kku@yahoo.com

แบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู

คำชี้แจง ขอความกรุณาท่านมอบหมายให้ “ครูผู้สอนในโรงเรียนของท่าน” เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1

1. ข้อมูลเบื้องต้นของโรงเรียน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () เกี่ยวกับขนาดโรงเรียนและระดับชั้นที่เปิดสอน
ใน ปีการศึกษา 2551

1.1 ขนาดของโรงเรียน

- () โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 120 คน)
- () โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121 ถึง 500 คน)
- () โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียนมากกว่า 500 คนขึ้นไป)

1.2 ระดับชั้นที่เปิดสอน

- () ปฐมวัย – ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6
- () ปฐมวัย - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3
- () ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6
- () อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 ระดับการรับรู้ของครูผู้สอนเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผล
ของครู

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการรับรู้ของท่านในแต่ละข้อว่า ท่านมี
ความพึงพอใจในการทำงาน /การทำงานเป็นทีม / ความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับใด
โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

1=น้อยที่สุด 2=น้อย 3= ปานกลาง 4= มาก 5=มากที่สุด

2.1 มีความพึงพอใจในงาน

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผล ของครู	ระดับการรับรู้				
		←		→		
		น้อยที่สุด				มากที่สุด
		1	2	3	4	5
ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อม						
1	โรงเรียนของข้าพเจ้ามีสภาพแวดล้อมที่น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน					
2	โรงเรียนของข้าพเจ้า มีวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรที่จำเป็น ในการสอนให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน					
3	โรงเรียนของข้าพเจ้า มีสถานที่สำหรับครู ได้พักผ่อนหย่อน ใจในช่วงเวลาพัก					
4	โรงเรียนของข้าพเจ้ามีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน					
5	โรงเรียนของข้าพเจ้า จัดสภาพแวดล้อมให้ข้าพเจ้ารู้สึก อยากจะทำงาน					
6	โรงเรียนของข้าพเจ้ามีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้น่า ทำงานอยู่เสมอ					
ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน						
7	ครูที่โรงเรียนทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีของข้าพเจ้า					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจ มีความเป็นมิตร คอยให้ คำแนะนำในการทำงานแก่ข้าพเจ้าอยู่เสมอ					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นกันเองกับข้าพเจ้าทั้งในด้าน หน้าที่การทำงานและด้านส่วนตัว					

2.1 มีความพึงพอใจในงาน (ต่อ)

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผล ของครู	ระดับการรับรู้				
		←		→		
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
10	ข้าพเจ้าสามารถเปิดใจ ยอมรับ และชื่นชมความสามารถของเพื่อนครูด้วยความเต็มใจ					
11	เมื่อข้าพเจ้าได้รับความเดือดร้อนทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เพื่อนครูด้วยกันให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี					
12	ข้าพเจ้ารู้สึกสบายใจเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนครูในโรงเรียน					
13	ข้าพเจ้าและเพื่อนครูในโรงเรียนมีความสมัครสมานสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
การได้รับการยอมรับ						
14	ข้าพเจ้าได้รับความเชื่อถือ และไว้วางใจ จากผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อนครูด้วยกัน					
15	ผู้บริหารและเพื่อนครูด้วยกันยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของข้าพเจ้า					
16	ข้าพเจ้าได้รับการยกย่อง ชมเชย ในการปฏิบัติหน้าที่จากผู้บริหารสถานศึกษาและจากเพื่อนครูด้วยกัน					
17	ผู้บริหารสถานศึกษามีคำสั่งมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ให้ข้าพเจ้ารับผิดชอบ					
18	ข้าพเจ้าได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อนครูด้วยกัน					
19	โรงเรียนแห่งนี้ให้โอกาสข้าพเจ้าได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ					
20	ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในประชุมเพื่อวางแผน และกำหนดนโยบายของโรงเรียน					

2.1 มีความพึงพอใจในงาน (ต่อ)

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผล ของครู	ระดับการรับรู้				
		←		→		
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
นโยบายและการบริหารงานองค์การ						
21	ข้าพเจ้ามีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน					
22	ข้าพเจ้าเชื่อว่า นโยบายการบริหารงานของโรงเรียน มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติให้สำเร็จได้					
23	ครูทุกคนในโรงเรียนรับทราบนโยบายและเป้าหมายของ โรงเรียน					
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีคำสั่งมอบหมายงานให้ข้าพเจ้า ปฏิบัติได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของข้าพเจ้า					
25	โรงเรียนของข้าพเจ้ามีการวางระบบ ระเบียบ และ แนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
26	โรงเรียนของข้าพเจ้า มีระบบการสื่อสารและการ ประสานงานที่ดีระหว่างผู้บริหารกับคณะครู					
27	โรงเรียนของข้าพเจ้ามีการดำเนินงานตามแผนการ ปฏิบัติงานประจำปี และแผนงบประมาณที่วางไว้					
เงินเดือนและสวัสดิการ						
28	ข้าพเจ้าได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน อย่างเป็น ธรรม เหมาะสมกับผลงานที่ปฏิบัติ					
29	สวัสดิการที่ข้าพเจ้าได้รับมีความเหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบ					
30	การเบิกจ่ายค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ จาก โรงเรียนเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว					
31	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในสวัสดิการและผลประโยชน์ ที่โรงเรียนจัดให้					

2.1 มีความพึงพอใจในงาน (ต่อ)

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผล ของครู	ระดับการรับรู้				
		←		→		
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
ความก้าวหน้าในวิชาชีพ						
		1	2	3	4	5
32	ผู้บริหารสถานศึกษาเอาใจใส่ ดูแลความเป็นอยู่ และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ครูพึงจะได้รับเป็นอย่างดี					
33	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อเข้ารับการอบรม การสัมมนา หรือ ศึกษาดูงานอย่างเท่าเทียมกัน					
34	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ					
35	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูส่งผลงานทางวิชาการ นวัตกรรม เข้าประกวดแข่งขันในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และ ระดับอื่น ๆ					
36	ข้าพเจ้าได้รับการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย					
37	ข้าพเจ้าได้รับข้อมูลที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองจากผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย					

2.2 มีความผูกพันต่อองค์กร

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพของครู	ระดับการรับรู้				
		←		→		
		น้อยที่สุด				มากที่สุด
		1	2	3	4	5
ความศรัทธา						
1	โดยภาพรวมแล้วโรงเรียนของข้าพเจ้ามีการดำเนินงานที่กำลังพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม					
2	ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงานให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้าได้					
3	ข้าพเจ้าคิดว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้กับหัวหน้างาน/หัวหน้าหมวดวิชา/หัวหน้าช่วงชั้น /หัวหน้าสายชั้น เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด					
4	นโยบายการดำเนินงานของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับความต้องการของข้าพเจ้า					
5	ข้าพเจ้ามีความยินดีและพร้อมที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน					
6	ข้าพเจ้าเชื่อว่า โรงเรียนแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีและมีคุณภาพเมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่น ๆ					
7	ข้าพเจ้าเชื่อว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะทำงานให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้าได้					
ความทุ่มเท						
8	เมื่อได้รับมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ข้าพเจ้าใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงานนั้น					
9	แม้รู้สึกว่าการไม่ได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ข้าพเจ้าก็ยังตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามปกติ					
10	ข้าพเจ้ายินดีที่จะทำงานล่วงเวลา โดยไม่คำนึงถึงว่าจะได้รับค่าตอบแทนหรือไม่					

2.3 มีการทำงานเป็นทีม

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผล ของครู	ระดับการรับรู้				
		←		→		
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ						
1	ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือ ทิศทางการพัฒนาของโรงเรียน					
2	ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน					
3	ครูทุกคนในโรงเรียน รับรู้ เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการทำงาน และเป้าหมายของโรงเรียน					
4	ครูแต่ละคนได้รับการมอบหมายงาน หรือ หน้าที่ความรับผิดชอบที่ตรงกับความรู้อุมีความสามารถและความถนัด					
5	เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง หรือวิกฤตในการทำงาน ครูทุกคนในโรงเรียนร่วมกันแก้ไขปัญหา					
6	ครูทุกคนในโรงเรียนร่วมกันทำงานตามแผนงาน หรือ โครงการที่ได้กำหนดไว้ด้วยความร่วมแรงร่วมใจกัน					
7	ครูทุกคนในโรงเรียนยอมรับและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน					
8	ครูทุกคนในโรงเรียนมีโอกาสเป็นหัวหน้างานเรื่องที่ตนถนัด					
9	ครูทุกคนในโรงเรียนมีโอกาสเป็นคณะทำงานร่วมกับครูคนอื่น ๆ ในงานที่ตนไม่ถนัด					
10	ข้าพเจ้ามีความรับผิดชอบ และรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองต่องานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ทั้งงานส่วนตัวและส่วนรวม					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครู มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ให้ข้อมูล หรือสะท้อนแนวคิด ในการแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน					

2.3 มีการทำงานเป็นทีม (ต่อ)

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผล ของครู	ระดับการรับรู้				
		←		→		
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
12	ในที่ประชุมของโรงเรียนครูทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เปิดเผยตรงไปตรงมา					
13	คณะครูในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การทำผลงานทางวิชาการ การทำวิจัยในชั้นเรียน เทคนิควิธีการสอนใหม่ๆ					
14	ในที่ประชุมของโรงเรียนคณะครู มีโอกาสสะท้อนผลการปฏิบัติงานร่วมกัน					
15	คณะครูในโรงเรียนมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ฟังพากัน ในการปฏิบัติงาน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
16	ข้าพเจ้าสามารถพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียนกับครูทุกคนได้อย่างสบายใจ					
17	ครูทุกคนในโรงเรียนร่วมกันสร้างบรรยากาศและสภาพการทำงานให้มีความสุขร่วมกัน					

ตอนที่ 3 ระดับการรับรู้ของครูผู้สอนเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูที่มีประสิทธิผล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการรับรู้ของท่านในแต่ละข้อว่า ท่านมีการสร้างบรรยากาศองค์การ / การสร้างภาวะผู้นำ / การสร้างแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

3.1 การสร้างบรรยากาศองค์การ

ข้อ	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู	ระดับการรับรู้				
		←		→		
		น้อยที่สุด				มากที่สุด
		1	2	3	4	5
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ						
1	มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน					
3	คณะครูมีส่วนร่วมในการทำงานตามแผนงาน / โครงการของโรงเรียนทุกขั้นตอน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของเพื่อนครูด้วยกัน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา หรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน					
6	คณะครูมีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุงโรงเรียน					
การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน						
7	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีโอกาสได้ พบปะ สัมผัส พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเป็นประจำ					
8	การพบปะสัมผัสในโรงเรียนเป็นไปอย่างฉันทมิตรและมีความไว้วางใจกัน					

3.1 การสร้างบรรยากาศองค์การ (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ของครูที่มีประสิทธิผล	ระดับการรับรู้				
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
9	การบริหารงานของผู้บริหารเน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเน้นสายการบังคับบัญชา					
10	ข้อมูลที่ได้รับจากผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมักจะถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริง					
11	บรรยากาศของการทำงานในโรงเรียนมีความเปิดเผยตรงไปตรงมา					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูสามารถพูดเปิดใจซึ่งกันและกันได้					
13	คณะครูทุกคนร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน					
14	เมื่อข้าพเจ้ามีปัญหาในเรื่องการปฏิบัติงานจะมีเพื่อนครูด้วยกันให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ด้วยความเต็มใจ					
การให้ความอบอุ่นและการสนับสนุน						
15	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การดูแลเอาใจใส่ เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่คณะครู					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะครู เช่น จัดหาข้อมูล เอกสารเกี่ยวกับหลักสูตร วิธีการสอนที่ทันสมัย สื่อเทคโนโลยี เป็นต้น					
17	ผู้บริหารสถานศึกษา เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของคณะครูอยู่เสมอ					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเห็น หรือวิพากษ์วิจารณ์ผลงานของครูอย่างสร้างสรรค์					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจต่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณะครูเป็นอย่างมาก เช่น ประกาศยกย่อง เชิดชูให้ครูทุกคนได้ทราบโดยทั่วกัน					

3.2 การสร้างภาวะผู้นำ

ข้อ	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ของครูที่มีประสิทธิผล	ระดับการรับรู้				
		←		→		
		น้อยที่สุด				มากที่สุด
		1	2	3	4	5
คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง						
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเอง					
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีวุฒิภาวะทางอารมณ์สามารถควบคุมตนเองได้					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความวิริยะอุตสาหะ					
6	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่					
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีจริยธรรมในการทำงาน					
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการปรับตัวได้ดี					
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอื้ออาทรและเข้าใจผู้อื่น					
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำ					
11	ผู้บริหารสถานศึกษามีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนที่กล้าตัดสินใจ					
14	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเชิงบวก					
15	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกล้าหาญและกล้าแสดงออก					
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้น					
17	ผู้บริหารสถานศึกษามีความอดทนสูง					

3.3 การสร้างภาวะผู้นำ (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ของครูที่มีประสิทธิผล	ระดับการรับรู้				
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
การสร้างทีมงาน						
18	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูวางแผนการทำงาน ร่วมกัน					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูมีการกำหนดกลยุทธ์ใน การทำงานร่วมกัน					
20	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของครู แต่ละคนไว้อย่างชัดเจน					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ร่วมกัน ติดตามผลการทำงานของคณะครูอย่างสม่ำเสมอ					
22	เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือข้อบกพร่องขึ้นในโรงเรียน ครูทุกคนช่วยกันหาทางช่วยเหลือ แก้ไข โดยไม่มุ่งหา คนผิด คนถูก ใช้หลักตามไปช่วยให้การทำงานเป็นไป อย่างราบรื่นและได้ผลดี					
23	ครูแต่ละคนมีโอกาสเป็นผู้นำในเรื่องที่ตนถนัด และเป็น ผู้ตามในเรื่องที่ตนไม่ถนัด					
24	มีการส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
25	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาส ให้คณะครูได้พูดคุย สนทนากัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปรึกษาหารือร่วมกันในที่ประชุม					
26	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้คณะครูกำหนด เป้าหมายของการทำงานร่วมกัน					
27	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ร่วมกัน					

3.3 การสร้างภาวะผู้นำ (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ที่มีประสิทธิผลของครู	ระดับการรับรู้				
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครู						
38	ผู้บริหารสถานศึกษามีคำสั่งมอบหมายงานให้ครูได้ปฏิบัติ อย่างชัดเจน					
39	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำที่ดี แก่ครู					
40	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีความรู้ และทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน					
41	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูเกิดการเรียนรู้ ตลอดเวลา					
42	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น ให้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนการเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน เป็นต้น					
43	โรงเรียนมีเอกสารทางวิชาการไว้ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า อย่างเพียงพอ					
44	โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้สำหรับครู เช่น ห้องสมุดสำหรับ ครู ห้องอินเทอร์เน็ต จัดอบรมสัมมนาทางวิชาการ เป็นต้น					
45	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนครูไปนำเสนอผลงานทาง วิชาการ หรือ เป็นวิทยากร ให้กับโรงเรียนอื่น ๆ ทั้งใน และนอกเขตพื้นที่การศึกษา					

3.3 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงาน ที่มีประสิทธิผลของครู	ระดับการรับรู้				
		←		→		
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
การจูงใจด้วยผลตอบแทน						
10	สนับสนุนให้ครูได้รับการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การทำงานที่สูงขึ้น เช่น ได้เลื่อนวิทยฐานะ ได้เป็นหัวหน้างาน					
11	ให้ครูได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพโดยมีงบประมาณสนับสนุน เช่น ค่าลงทะเบียนเข้ารับการอบรมสัมมนา					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การดูแลเอาใจใส่ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับการทำงานและเรื่องส่วนตัว					
13	ครูได้รับเงินค่าเบี่ยง ค่าพาหนะเดินทาง หรือค่าตอบแทนอื่น ๆ เมื่อไปราชการ หรือไปอบรมสัมมนา					
14	ครูได้รับการชื่นชม ยกย่อง เช่น ยกย่องชมเชยครูที่รักษาระเบียบวินัยได้ดีเยี่ยม ครูที่ไม่มัวเวลาในรอบปี เป็นต้น					
การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน						
15	มีกลุ่มงานในองค์กร เช่น กลุ่มจัดทำผลงานทางวิชาการ					
16	มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในโรงเรียน เช่น การจัดอบรมทางวิชาการ การจัดเวทีนำเสนอผลงานวิจัยในชั้นเรียน การนำเสนอแนวคิดกรรมการเรียนการสอน					
17	มีการจัดทัศนศึกษาร่วมกัน					
18	มีการจัดกิจกรรมรื่นเริงร่วมกันตามประเพณีท้องถิ่น เช่น วันขึ้นปีใหม่ วันสงกรานต์ และ งานประเพณีในท้องถิ่น					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน การจัดงานครบรอบวันเกิดให้แก่คณะครู เป็นต้น					
20	ครูในโรงเรียนมีความเป็นมิตรหรือให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการปฏิบัติงาน					
21	มีการจัดกิจกรรมให้ครูร่วมกันปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน					

ภาคผนวก ค

**รายงานการตรวจสอบความตรงของตัวแบบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู**

DATE: 7/ 8/20
 TIME: 15:01

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. J"reskog & Dag S"rbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file
 D:\data080709\PATH8.LPJ
 :
 :

```

TI PATH8 EMP
PATH EMP
!DA NI=14 NO=440 MA=CM
SY='D:\data080709\PATH8.dsf' NG=1
MO NX=7 NY=7 NK=2 NE=2 BE=FU GA=FI PS=SY TE=SY TD=SY TH=FU,FI
LE
EFTEEM MOTIVE
LK
LESHI CLIMATE
FR LY(2,1) LY(3,1) LY(5,2) LY(6,2) LY(7,2) LX(1,1) LX(2,1) LX(3,1) LX(4,1)
FR LX(5,2) LX(6,2) LX(7,2) BE(1,2) GA(1,1) GA(1,2) GA(2,1) GA(2,2) TE(2,1)
FR TE(3,1) TE(4,2) TE(4,3) TE(5,1) TE(5,2) TE(5,3) TE(6,1) TE(6,5) TE(7,1)
FR TE(7,4) TE(7,5) TE(7,6) TD(3,1) TD(4,2) TD(4,3) TD(5,2) TD(5,3) TD(5,4)
FR TD(6,1) TD(6,2) TD(6,4) TD(7,1) TD(7,2) TD(7,3) TD(7,5) TD(7,6)
FR TH(1,3) TH(6,3) TH(2,3) TH(2,1) TH(5,3) TH(7,5) TH(1,2) TH(2,2)
FR TH(2,5) TH(1,1) TH(1,4) TH(6,4) TH(4,3) TH(5,2) TH(1,5) TH(3,5) TH(3,3)
TH(3,2) TH(4,1) TH(5,1)
VA 1 LY(1,1)
VA 1 LY(4,2)
PD
OU AM RS EF FS SS SC AD=OFF
    
```

TI PATH8 EMP

```

Number of Input Variables 14
Number of Y - Variables 7
Number of X - Variables 7
Number of ETA - Variables 2
Number of KSI - Variables 2
Number of Observations 440
    
```

TI PATH8 EMP

Covariance Matrix

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
SATTIS	0.29					
COMMIT	0.18	0.19				
TWORK	0.29	0.19	0.39			
SUCCE	0.31	0.22	0.34	0.49		
REWAR	0.33	0.23	0.36	0.45	0.60	
RELAT	0.31	0.20	0.33	0.41	0.47	0.56
ENVI	0.34	0.21	0.35	0.43	0.47	0.47
MODEL	0.34	0.25	0.36	0.47	0.49	0.43
TEAM	0.33	0.22	0.38	0.42	0.43	0.40
DRIVE	0.36	0.25	0.39	0.50	0.54	0.47
SUPPO	0.34	0.23	0.37	0.48	0.51	0.47
DECIS	0.30	0.21	0.35	0.39	0.40	0.35
TRUST	0.29	0.19	0.35	0.37	0.39	0.36
WARM	0.36	0.24	0.39	0.47	0.52	0.45

Covariance Matrix

	ENVI	MODEL	TEAM	DRIVE	SUPPO	DECIS
ENVI	0.65					
MODEL	0.47	0.67				
TEAM	0.42	0.48	0.51			
DRIVE	0.50	0.60	0.51	0.68		
SUPPO	0.50	0.53	0.47	0.59	0.62	
DECIS	0.38	0.43	0.40	0.44	0.41	0.47
TRUST	0.39	0.43	0.40	0.45	0.39	0.39
WARM	0.50	0.60	0.49	0.60	0.53	0.46

Covariance Matrix

	TRUST	WARM
TRUST	0.47	
WARM	0.49	0.71

TI PATH8 EMP

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	EFTEEM	MOTIVE
SATTIS	0	0
COMMIT	1	0
TWORK	2	0
SUCCE	0	0
REWAR	0	3
RELAT	0	4
ENVI	0	5

LAMBDA-X

	LESHI	CLIMATE
MODEL	6	0
TEAM	7	0

DRIVE	8	0
SUPPO	9	0
DECIS	0	10
TRUST	0	11
WARM	0	12

BETA

	EFTEEM	MOTIVE
	-----	-----
EFTEEM	0	13
MOTIVE	0	0

GAMMA

	LESHI	CLIMATE
	-----	-----
EFTEEM	14	15
MOTIVE	16	17

PHI

	LESHI	CLIMATE
	-----	-----
LESHI	0	
CLIMATE	18	0

PSI

	EFTEEM	MOTIVE
	-----	-----
	19	20

THETA-EPS

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SATTIS	21					
COMMIT	22	23				
TWORK	24	0	25			
SUCCE	0	26	27	28		
REWAR	29	30	31	0	32	
RELAT	33	0	0	0	34	35
ENVI	36	0	0	37	38	39

THETA-EPS

	ENVI

ENVI	40

THETA-DELTA-EPS

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
MODEL	41	42	43	44	45	0
TEAM	47	48	49	0	50	0
DRIVE	0	52	53	0	54	0
SUPPO	57	0	58	0	0	0
DECIS	62	63	64	0	0	0
TRUST	0	0	69	70	0	0
WARM	0	0	0	0	75	0

THETA-DELTA-EPS

	ENVI
MODEL	0
TEAM	0
DRIVE	0
SUPPO	0
DECIS	0
TRUST	0
WARM	0

THETA-DELTA

	MODEL	TEAM	DRIVE	SUPPO	DECIS	TRUST
MODEL	46					
TEAM	0	51				
DRIVE	55	0	56			
SUPPO	0	59	60	61		
DECIS	0	65	66	67	68	
TRUST	71	72	0	73	0	74
WARM	76	77	78	0	79	80

THETA-DELTA

	WARM
WARM	81

TI PATH8 EMP

Number of Iterations = 87

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	EFTEEM	MOTIVE
SATTIS	1.00	- -
COMMIT	0.67 (0.03) 22.88	- -
TWORK	1.10 (0.04) 31.09	- -
SUCCE	- -	1.00
REWAR	- -	1.04 (0.03) 32.65
RELAT	- -	0.95 (0.03) 27.43
ENVI	- -	1.01

(0.04)
25.69

LAMBDA-X

	LESHI	CLIMATE
	-----	-----
MODEL	0.72 (0.03) 23.34	- -
TEAM	0.66 (0.03) 25.19	- -
DRIVE	0.78 (0.03) 26.26	- -
SUPPO	0.75 (0.03) 27.00	- -
DECIS	- -	0.62 (0.03) 24.30
TRUST	- -	0.62 (0.03) 24.00
WARM	- -	0.77 (0.03) 23.79

BETA

	EFTEEM	MOTIVE
	-----	-----
EFTEEM	- -	0.50 (0.20) 2.56
MOTIVE	- -	- -

GAMMA

	LESHI	CLIMATE
	-----	-----
EFTEEM	0.01 (0.11) 0.09	0.14 (0.05) 2.75
MOTIVE	0.49 (0.04) 10.98	0.17 (0.04) 4.07

Covariance Matrix of ETA and KSI

	EFTEEM	MOTIVE	LESHI	CLIMATE
EFTEEM	0.26			
MOTIVE	0.31	0.44		
LESHI	0.47	0.64	1.00	
CLIMATE	0.46	0.62	0.92	1.00

PHI

	LESHI	CLIMATE
LESHI	1.00	
CLIMATE	0.92 (0.01) 71.32	1.00

PSI
Note: This matrix is diagonal.

EFTEEM	MOTIVE
0.03 (0.01) 4.14	0.02 (0.01) 3.69

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

EFTEEM	MOTIVE
0.88	0.95

NOTE: R² for Structural Equations are Hayduk's (2006) Blocked-Error R²

Reduced Form

	LESHI	CLIMATE
EFTEEM	0.25 (0.05) 5.33	0.23 (0.05) 4.83
MOTIVE	0.49 (0.04) 10.98	0.17 (0.04) 4.07

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

EFTEEM	MOTIVE
0.86	0.95

THETA-EPS

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
SATTIS	0.03 (0.01) 4.12					

COMMIT	0.01 (0.00) 1.25	0.07 (0.01) 12.51				
TWORK	0.00 (0.01) 0.21	--	0.07 (0.01) 7.46			
SUCCE	--	0.01 (0.00) 1.64	-0.01 (0.01) -1.90	0.06 (0.01) 9.29		
REWAR	0.01 (0.01) 1.49	0.01 (0.01) 2.01	0.00 (0.01) -0.66	--	0.12 (0.01) 12.65	
RELAT	0.01 (0.01) 2.75	--	--	--	0.04 (0.01) 4.84	0.17 (0.01) 13.52
ENVI	0.02 (0.01) 2.83	--	--	-0.01 (0.01) -1.88	0.01 (0.01) 0.58	0.06 (0.01) 5.14

THETA-EPS

	ENVI

ENVI	0.20 (0.02) 12.65

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.88	0.61	0.81	0.89	0.79	0.70

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

ENVI

0.69

THETA-DELTA-EPS

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
MODEL	0.01 (0.00) 2.09	0.02 (0.01) 4.14	-0.01 (0.01) -2.19	0.01 (0.01) 2.93	0.02 (0.01) 2.12	--
TEAM	0.02 (0.00) 4.27	0.02 (0.00) 3.18	0.04 (0.01) 5.23	--	-0.01 (0.01) -1.35	--
DRIVE	--	0.01 (0.00) 2.15	-0.01 (0.01) -0.98	--	0.02 (0.01) 2.99	--
SUPPO	-0.01 (0.00) -1.59	--	-0.02 (0.01) -2.86	--	--	--

DECIS	0.01 (0.00) 2.32	0.01 (0.01) 2.65	0.03 (0.01) 4.42	--	--	--
TRUST	--	--	0.03 (0.01) 5.41	-0.02 (0.00) -3.24	--	--
WARM	--	--	--	--	0.03 (0.01) 3.89	--

THETA-DELTA-EPS

	ENVI
MODEL	--
TEAM	--
DRIVE	--
SUPPO	--
DECIS	--
TRUST	--
WARM	--

THETA-DELTA

	MODEL	TEAM	DRIVE	SUPPO	DECIS	TRUST
MODEL	0.15 (0.01) 13.57					
TEAM	--	0.08 (0.01) 10.48				
DRIVE	0.05 (0.01) 7.23	--	0.08 (0.01) 9.74			
SUPPO	--	-0.03 (0.01) -5.22	0.00 (0.01) 0.74	0.05 (0.01) 5.71		
DECIS	--	0.02 (0.01) 3.36	-0.01 (0.01) -2.39	-0.03 (0.01) -4.54	0.08 (0.01) 9.22	
TRUST	0.01 (0.01) 2.28	0.02 (0.01) 3.18	--	-0.04 (0.01) -7.05	--	0.09 (0.01) 9.55
WARM	0.09 (0.01) 9.49	0.02 (0.01) 3.45	0.05 (0.01) 7.66	--	-0.02 (0.01) -2.32	0.01 (0.01) 0.58

THETA-DELTA

WARM

WARM 0.12
(0.02)
6.62

Squared Multiple Correlations for X - Variables

MODEL	TEAM	DRIVE	SUPPO	DECIS	TRUST
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.77	0.85	0.89	0.92	0.83	0.82

Squared Multiple Correlations for X - Variables

WARM

0.83

TH was written to file fort.811

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 24
Minimum Fit Function Chi-Square = 30.13 (P = 0.18)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 30.10 (P = 0.18)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 6.10
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 24.28)

Minimum Fit Function Value = 0.069
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.014
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.055)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.024
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.048)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.96

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.44
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.42 ; 0.48)
ECVI for Saturated Model = 0.48
ECVI for Independence Model = 54.62

Chi-Square for Independence Model with 91 Degrees of Freedom = 23950.59
Independence AIC = 23978.59
Model AIC = 192.10
Saturated AIC = 210.00
Independence CAIC = 24049.80
Model CAIC = 604.12
Saturated CAIC = 744.11

Normed Fit Index (NFI) = 1.00
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.26
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Critical N (CN) = 627.94

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0039
Standardized RMR = 0.0070
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.96

Fitted Residuals

	ENVI	MODEL	TEAM	DRIVE	SUPPO	DECIS
ENVI	0.00					
MODEL	0.00	0.00				
TEAM	-0.01	0.01	0.00			
DRIVE	0.00	0.00	0.00	0.00		
SUPPO	0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	
DECIS	-0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
TRUST	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
WARM	0.02	0.01	0.00	0.00	-0.01	0.01

Fitted Residuals

	TRUST	WARM
TRUST	0.00	
WARM	0.00	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.01
 Median Fitted Residual = 0.00
 Largest Fitted Residual = 0.02

Stemleaf Plot

```

-10|5
- 8|530
- 6|64
- 4|529
- 2|74397542
- 0|99887621000098876553332110000
  0|11112233444555667788990011112455566689
  2|59002334688
  4|783
  6|0138
  8|0
 10|
 12|2
 14|
 16|2

```

Standardized Residuals

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
SATTIS	0.13					
COMMIT	0.17	1.75				
TWORK	1.43	0.06	-0.24			
SUCCE	-2.40	-0.68	-0.54	-0.07		
REWAR	-0.92	-0.37	-0.64	-0.18	0.66	
RELAT	-0.85	-0.56	0.16	-0.75	0.41	-1.77
ENVI	0.36	0.31	0.53	-0.96	1.75	-0.30
MODEL	0.79	1.46	1.16	0.21	-0.97	-1.30
TEAM	-0.13	1.75	-0.75	0.39	-1.03	-1.05
DRIVE	0.38	1.08	0.19	1.15	0.64	0.10
SUPPO	-0.98	-0.28	0.37	0.39	1.07	1.86
DECIS	0.28	0.99	-1.76	0.52	-0.69	-1.70
TRUST	2.21	0.08	0.02	-0.27	-0.98	-1.21
WARM	1.15	0.82	-0.87	0.06	0.00	0.25

Standardized Residuals

	ENVI	MODEL	TEAM	DRIVE	SUPPO	DECIS
ENVI	-0.11					
MODEL	-0.15	0.90				
TEAM	-1.60	1.92	1.28			
DRIVE	-0.50	-0.37	0.99	-0.83		
SUPPO	1.34	-2.52	-1.51	-1.24	0.09	
DECIS	-1.40	2.44	0.90	2.06	0.69	-0.02
TRUST	-0.15	2.04	0.83	0.23	-1.58	0.62
WARM	2.13	2.53	1.46	0.40	-1.52	1.67

Standardized Residuals

	TRUST	WARM
TRUST	0.52	
WARM	0.98	2.10

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.52
 Median Standardized Residual = 0.16
 Largest Standardized Residual = 2.53

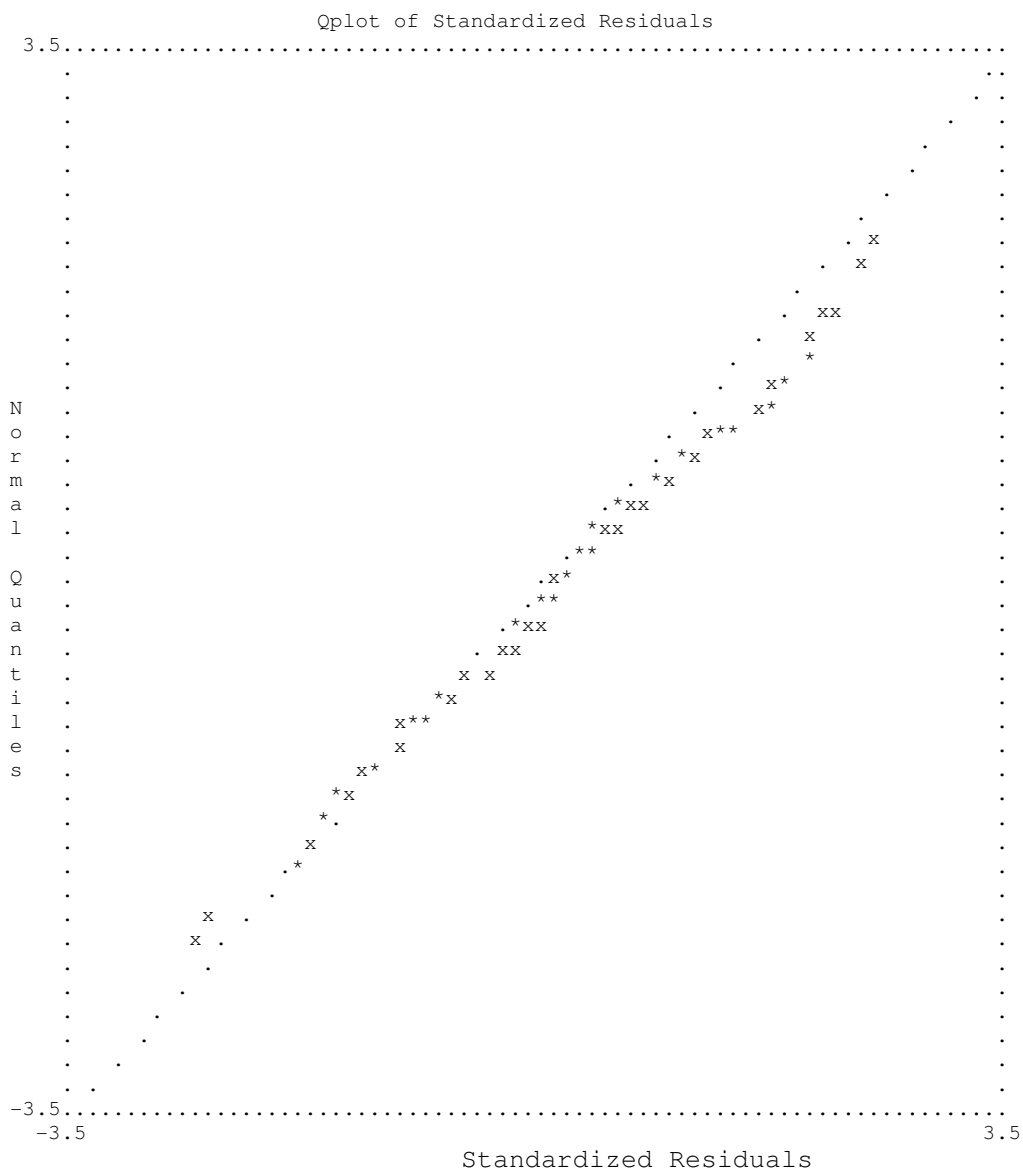
Stemleaf Plot

```

- 2|5
- 2|4
- 1|8876655
- 1|4322000000
- 0|999888776655
- 0|443332211111000
  0|111111222223334444444
  0|555667788899
  1|00011122334
  1|55778899
  2|011124
  2|5

```

TI PATH8 EMP



TI PATH8 EMP

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	EFTEEM	MOTIVE
	-----	-----
SATTIS	- -	3.12
COMMIT	- -	0.00
TWORK	- -	4.21
SUCCE	4.96	- -
REWAR	0.31	- -
RELAT	0.08	- -
ENVI	3.33	- -

Expected Change for LAMBDA-Y

	EFTEEM	MOTIVE
	-----	-----
SATTIS	- -	-0.64
COMMIT	- -	0.00
TWORK	- -	0.96
SUCCE	-0.46	- -
REWAR	-0.35	- -
RELAT	0.05	- -
ENVI	0.33	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	EFTEEM	MOTIVE
	-----	-----
SATTIS	- -	-0.42
COMMIT	- -	0.00
TWORK	- -	0.63
SUCCE	-0.23	- -
REWAR	-0.18	- -
RELAT	0.02	- -
ENVI	0.17	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	EFTEEM	MOTIVE
	-----	-----
SATTIS	- -	-0.78
COMMIT	- -	0.00
TWORK	- -	1.01
SUCCE	-0.33	- -
REWAR	-0.23	- -
RELAT	0.03	- -
ENVI	0.21	- -

Modification Indices for LAMBDA-X

	LESHI	CLIMATE
	-----	-----
MODEL	- -	1.61
TEAM	- -	1.16
DRIVE	- -	0.10
SUPPO	- -	1.28
DECIS	3.11	- -
TRUST	0.36	- -
WARM	0.22	- -

Expected Change for LAMBDA-X

	LESHI	CLIMATE
	-----	-----
MODEL	- -	0.12
TEAM	- -	-0.28
DRIVE	- -	0.03
SUPPO	- -	-0.10
DECIS	0.50	- -
TRUST	-0.10	- -
WARM	-0.10	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	LESHI	CLIMATE
	-----	-----
MODEL	- -	0.12
TEAM	- -	-0.28
DRIVE	- -	0.03
SUPPO	- -	-0.10
DECIS	0.50	- -
TRUST	-0.10	- -
WARM	-0.10	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	LESHI	CLIMATE
	-----	-----
MODEL	- -	0.14
TEAM	- -	-0.39
DRIVE	- -	0.03
SUPPO	- -	-0.12
DECIS	0.73	- -
TRUST	-0.15	- -
WARM	-0.12	- -

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SATTIS	- -					
COMMIT	- -	- -				
TWORK	- -	- -	- -			
SUCCE	4.77	- -	- -	- -		
REWAR	- -	- -	- -	0.00	- -	
RELAT	- -	0.07	0.42	0.00	- -	- -
ENVI	- -	0.54	0.94	- -	- -	- -

Modification Indices for THETA-EPS

	ENVI

ENVI	- -

Expected Change for THETA-EPS

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SATTIS	- -					
COMMIT	- -	- -				
TWORK	- -	- -	- -			
SUCCE	-0.01	- -	- -	- -		
REWAR	- -	- -	- -	0.00	- -	
RELAT	- -	0.00	0.00	0.00	- -	- -
ENVI	- -	0.00	0.01	- -	- -	- -

Expected Change for THETA-EPS

ENVI

ENVI - -

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SATTIS	- -					
COMMIT	- -	- -				
TWORK	- -	- -	- -			
SUCCE	-0.04	- -	- -	- -		
REWAR	- -	- -	- -	0.00	- -	
RELAT	- -	0.00	0.01	0.00	- -	- -
ENVI	- -	0.01	0.01	- -	- -	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

ENVI

ENVI - -

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
MODEL	- -	- -	- -	- -	- -	1.96
TEAM	- -	- -	- -	0.11	- -	0.03
DRIVE	0.21	- -	- -	0.71	- -	0.16
SUPPO	- -	0.21	- -	0.01	0.23	1.03
DECIS	- -	- -	- -	0.44	0.01	0.52
TRUST	3.03	0.72	- -	- -	0.21	0.27
WARM	0.08	0.64	4.21	0.36	- -	0.30

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

ENVI

MODEL 0.08
TEAM 1.43
DRIVE 1.74
SUPPO 1.03
DECIS 2.06
TRUST 0.12
WARM 6.61

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
MODEL	- -	- -	- -	- -	- -	-0.01
TEAM	- -	- -	- -	0.00	- -	0.00
DRIVE	0.00	- -	- -	0.00	- -	0.00
SUPPO	- -	0.00	- -	0.00	0.00	0.01
DECIS	- -	- -	- -	0.00	0.00	0.00
TRUST	0.01	0.00	- -	- -	0.00	0.00
WARM	0.00	0.00	-0.02	0.00	- -	0.00

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	ENVI
MODEL	0.00
TEAM	-0.01
DRIVE	-0.01
SUPPO	0.01
DECIS	-0.01
TRUST	0.00
WARM	0.02

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
MODEL	--	--	--	--	--	-0.01
TEAM	--	--	--	0.00	--	0.00
DRIVE	0.01	--	--	0.01	--	0.00
SUPPO	--	-0.01	--	0.00	0.01	0.01
DECIS	--	--	--	0.01	0.00	-0.01
TRUST	0.02	-0.01	--	--	-0.01	-0.01
WARM	0.00	0.01	-0.04	-0.01	--	0.01

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	ENVI
MODEL	0.00
TEAM	-0.01
DRIVE	-0.01
SUPPO	0.01
DECIS	-0.02
TRUST	0.00
WARM	0.03

Modification Indices for THETA-DELTA

	MODEL	TEAM	DRIVE	SUPPO	DECIS	TRUST
MODEL	--	--	--	--	--	--
TEAM	1.43	--	--	--	--	--
DRIVE	--	0.14	--	--	--	--
SUPPO	1.16	--	--	--	--	--
DECIS	3.11	--	--	--	--	--
TRUST	--	--	0.02	--	--	--
WARM	--	--	--	2.62	--	--

Modification Indices for THETA-DELTA

	WARM
WARM	--

Expected Change for THETA-DELTA

	MODEL	TEAM	DRIVE	SUPPO	DECIS	TRUST
MODEL	--	--	--	--	--	--
TEAM	0.01	--	--	--	--	--
DRIVE	--	0.00	--	--	--	--
SUPPO	-0.01	--	--	--	--	--
DECIS	0.01	--	--	--	--	--
TRUST	--	--	0.00	--	--	--
WARM	--	--	--	-0.01	--	--

Expected Change for THETA-DELTA

WARM

 WARM - -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	MODEL	TEAM	DRIVE	SUPPO	DECIS	TRUST
MODEL	- -					
TEAM	0.01	- -				
DRIVE	- -	0.00	- -			
SUPPO	-0.01	- -	- -	- -		
DECIS	0.03	- -	- -	- -	- -	
TRUST	- -	- -	0.00	- -	- -	- -
WARM	- -	- -	- -	-0.02	- -	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

WARM

 WARM - -

Maximum Modification Index is 6.61 for Element (7, 7) of THETA DELTA-EPSILON

TI PATH8 EMP

Factor Scores Regressions

ETA

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
EFTEEM	0.41	0.10	0.27	0.12	-0.02	-0.01
MOTIVE	0.05	-0.03	0.05	0.28	0.10	0.02

ETA

	ENVI	MODEL	TEAM	DRIVE	SUPPO	DECIS
EFTEEM	-0.01	-0.05	-0.18	0.04	0.16	-0.04
MOTIVE	0.06	-0.03	0.04	0.05	0.23	0.04

ETA

	TRUST	WARM
EFTEEM	0.06	0.06
MOTIVE	0.13	-0.03

KSI

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
LESHI	0.01	-0.11	-0.03	0.11	0.06	-0.01
CLIMATE	0.20	0.05	-0.20	0.19	-0.08	0.00

KSI

	ENVI	MODEL	TEAM	DRIVE	SUPPO	DECIS
LESHI	0.02	0.09	0.32	0.18	0.59	0.12

CLIMATE	0.00	-0.32	-0.18	-0.04	0.52	0.46
---------	------	-------	-------	-------	------	------

KSI

	TRUST	WARM
	-----	-----
LESHI	0.23	-0.21
CLIMATE	0.48	0.44

TI PATH8 EMP

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	EFTEEM	MOTIVE
	-----	-----
SATTIS	0.51	- -
COMMIT	0.34	- -
TWORK	0.56	- -
SUCCE	- -	0.66
REWAR	- -	0.69
RELAT	- -	0.63
ENVI	- -	0.67

LAMBDA-X

	LESHI	CLIMATE
	-----	-----
MODEL	0.72	- -
TEAM	0.66	- -
DRIVE	0.78	- -
SUPPO	0.75	- -
DECIS	- -	0.62
TRUST	- -	0.62
WARM	- -	0.77

BETA

	EFTEEM	MOTIVE
	-----	-----
EFTEEM	- -	0.65
MOTIVE	- -	- -

GAMMA

	LESHI	CLIMATE
	-----	-----
EFTEEM	0.02	0.28
MOTIVE	0.74	0.25

Correlation Matrix of ETA and KSI

	EFTEEM	MOTIVE	LESHI	CLIMATE
	-----	-----	-----	-----
EFTEEM	1.00			
MOTIVE	0.93	1.00		
LESHI	0.91	0.97	1.00	
CLIMATE	0.91	0.93	0.92	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

EFTEEM	MOTIVE
0.12	0.05

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	LESHI	CLIMATE
EFTEEM	0.50	0.45
MOTIVE	0.74	0.25

TI PATH8 EMP

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	EFTEEM	MOTIVE
SATTIS	0.94	- -
COMMIT	0.78	- -
TWORK	0.90	- -
SUCCE	- -	0.94
REWAR	- -	0.89
RELAT	- -	0.84
ENVI	- -	0.83

LAMBDA-X

	LESHI	CLIMATE
MODEL	0.88	- -
TEAM	0.92	- -
DRIVE	0.94	- -
SUPPO	0.96	- -
DECIS	- -	0.91
TRUST	- -	0.90
WARM	- -	0.91

BETA

	EFTEEM	MOTIVE
EFTEEM	- -	0.65
MOTIVE	- -	- -

GAMMA

	LESHI	CLIMATE
EFTEEM	0.02	0.28
MOTIVE	0.74	0.25

Correlation Matrix of ETA and KSI

	EFTEEM	MOTIVE	LESHI	CLIMATE
EFTEEM	1.00			
MOTIVE	0.93	1.00		
LESHI	0.91	0.97	1.00	
CLIMATE	0.91	0.93	0.92	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

EFTEEM	MOTIVE
0.12	0.05

THETA-EPS

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
SATTIS	0.12					
COMMIT	0.02	0.39				
TWORK	0.00	- -	0.19			
SUCCE	- -	0.02	-0.02	0.11		
REWAR	0.02	0.03	-0.01	- -	0.21	
RELAT	0.03	- -	- -	- -	0.07	0.30
ENVI	0.04	- -	- -	-0.02	0.01	0.09

THETA-EPS

ENVI
0.31

THETA-DELTA-EPS

	SATTIS	COMMIT	TWORK	SUCCE	REWAR	RELAT
MODEL	0.02	0.06	-0.03	0.03	0.02	- -
TEAM	0.05	0.05	0.09	- -	-0.01	- -
DRIVE	- -	0.02	-0.01	- -	0.03	- -
SUPPO	-0.01	- -	-0.04	- -	- -	- -
DECIS	0.03	0.05	0.08	- -	- -	- -
TRUST	- -	- -	0.07	-0.03	- -	- -
WARM	- -	- -	- -	- -	0.04	- -

THETA-DELTA-EPS

ENVI
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -
- -

THETA-DELTA

	MODEL	TEAM	DRIVE	SUPPO	DECIS	TRUST
MODEL	0.23					
TEAM	- -	0.15				
DRIVE	0.07	- -	0.11			
SUPPO	- -	-0.05	0.01	0.08		
DECIS	- -	0.05	-0.02	-0.05	0.17	
TRUST	0.02	0.04	- -	-0.07	- -	0.18
WARM	0.13	0.04	0.07	- -	-0.04	0.01

THETA-DELTA

	WARM
WARM	0.17

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	LESHI	CLIMATE
EFTEEM	0.50	0.45
MOTIVE	0.74	0.25

TI PATH8 EMP

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	LESHI	CLIMATE
EFTEEM	0.25 (0.05) 5.33	0.23 (0.05) 4.83
MOTIVE	0.49 (0.04) 10.98	0.17 (0.04) 4.07

Indirect Effects of KSI on ETA

	LESHI	CLIMATE
EFTEEM	0.24 (0.10) 2.43	0.08 (0.04) 2.30
MOTIVE	- -	- -

Total Effects of ETA on ETA

	EFTEEM	MOTIVE
EFTEEM	- -	0.50 (0.20) 2.56
MOTIVE	- -	- -

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.251

Total Effects of ETA on Y

	EFTEEM	MOTIVE
SATTIS	1.00	0.50 (0.20) 2.56

COMMIT	0.67 (0.03) 22.88	0.33 (0.13) 2.53
TWORK	1.10 (0.04) 31.09	0.55 (0.22) 2.56
SUCCE	- -	1.00
REWAR	- -	1.04 (0.03) 32.65
RELAT	- -	0.95 (0.03) 27.43
ENVI	- -	1.01 (0.04) 25.69

Indirect Effects of ETA on Y

	EFTEEM -----	MOTIVE -----
SATTIS	- -	0.50 (0.20) 2.56
COMMIT	- -	0.33 (0.13) 2.53
TWORK	- -	0.55 (0.22) 2.56
SUCCE	- -	- -
REWAR	- -	- -
RELAT	- -	- -
ENVI	- -	- -

Total Effects of KSI on Y

	LESHI -----	CLIMATE -----
SATTIS	0.25 (0.05) 5.33	0.23 (0.05) 4.83
COMMIT	0.17 (0.03) 5.24	0.15 (0.03) 4.75
TWORK	0.28 (0.05) 5.33	0.25 (0.05) 4.79

SUCCE	0.49 (0.04) 10.98	0.17 (0.04) 4.07
REWAR	0.51 (0.05) 10.70	0.17 (0.04) 4.08
RELAT	0.46 (0.04) 10.49	0.16 (0.04) 4.06
ENVI	0.49 (0.05) 10.48	0.17 (0.04) 4.05

TI PATH8 EMP

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	LESHI -----	CLIMATE -----
EFTEEM	0.50	0.45
MOTIVE	0.74	0.25

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	LESHI -----	CLIMATE -----
EFTEEM	0.48	0.16
MOTIVE	- -	- -

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	EFTEEM -----	MOTIVE -----
EFTEEM	- -	0.65
MOTIVE	- -	- -

Standardized Total Effects of ETA on Y

	EFTEEM -----	MOTIVE -----
SATTIS	0.51	0.33
COMMIT	0.34	0.22
TWORK	0.56	0.37
SUCCE	- -	0.66
REWAR	- -	0.69
RELAT	- -	0.63
ENVI	- -	0.67

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	EFTEEM	MOTIVE
	-----	-----
SATTIS	0.94	0.61
COMMIT	0.78	0.51
TWORK	0.90	0.58
SUCCE	- -	0.94
REWAR	- -	0.89
RELAT	- -	0.84
ENVI	- -	0.83

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	EFTEEM	MOTIVE
	-----	-----
SATTIS	- -	0.33
COMMIT	- -	0.22
TWORK	- -	0.37
SUCCE	- -	- -
REWAR	- -	- -
RELAT	- -	- -
ENVI	- -	- -

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	EFTEEM	MOTIVE
	-----	-----
SATTIS	- -	0.61
COMMIT	- -	0.51
TWORK	- -	0.58
SUCCE	- -	- -
REWAR	- -	- -
RELAT	- -	- -
ENVI	- -	- -

Standardized Total Effects of KSI on Y

	LESHI	CLIMATE
	-----	-----
SATTIS	0.25	0.23
COMMIT	0.17	0.15
TWORK	0.28	0.25
SUCCE	0.49	0.17
REWAR	0.51	0.17
RELAT	0.46	0.16
ENVI	0.49	0.17

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	LESHI	CLIMATE
	-----	-----
SATTIS	0.47	0.42
COMMIT	0.39	0.35
TWORK	0.45	0.40
SUCCE	0.69	0.24
REWAR	0.66	0.23
RELAT	0.62	0.21
ENVI	0.61	0.21

Time used: 0.109 Seconds

ประวัติผู้เขียน

นายสมจิต สงสาร เกิดเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2506 ที่บ้านโลกเลาะ ตำบลจาน อำเภอมือง จังหวัดศรีสะเกษ เป็นบุตรคนที่ 4 ของคุณพ่อพันธ์ สงสาร และคุณแม่เพียง สงสาร

ประวัติการศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการประถมศึกษา จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อปีพุทธศักราช 2528 และระดับปริญญาโท สาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อปีพุทธศักราช 2536 เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 4 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อปีการศึกษา 2548

ประวัติการทำงาน รับราชการครูครั้งแรกตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านนาตะคุ จังหวัดนครราชสีมา และโรงเรียนบ้านด่าน จังหวัดศรีสะเกษ เมื่อปีพุทธศักราช 2530-2533 เคยดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่โรงเรียนบ้านมะกรูด และครูใหญ่โรงเรียนบ้านทุ่งพาย เมื่อปีพุทธศักราช 2538-2542 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ และตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน โรงเรียนบ้านแสงเมืองแคน เมื่อปีพุทธศักราช 2543-2548 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองเทา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 จังหวัดศรีสะเกษ

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย บ้านเลขที่ 327/6 ตำบลคูณ อำเภอกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ 33130 โทร. 087-2425937, E-mail: ed14kku@yahoo.com และที่เว็บไซต์ www.ed14.com